



# El camino de Eutopía, la aventura de la transformación educativa

Luciana Alonso Moreno

Graciela Cappelletti

Marianela Giovannini

Jimena Jacobovich

Natalí Savransky



# El camino de Eutopía, la aventura de la transformación educativa

*“Nos preguntamos, respecto de las innovaciones, cuánto impactan en la vida de las instituciones, en el currículo, en las relaciones interpersonales, si son generosas con la inteligencia y las emociones, si se asientan en teorías o concepciones en las que se inscriben, si son erráticas o responden a un programa de trabajo, si favorecen la autonomía de los actores involucrados o, por el contrario, se inscriben en procesos de corte aplicativos.”<sup>1</sup>*

*(Edith Litwin, 2007: 16)*

Luciana Alonso Moreno  
Graciela Cappelletti  
Marianela Giovannini  
Jimena Jacobovich  
Natalí Savransky

---

1 Litwin, E., 2007. “El oficio del docente: desde la adopción de innovaciones hasta la inclusión de las nuevas tecnologías en el aula”. Revista Tecnología y Comunicación Educativas. ILCE. Enero-junio. Pp. 16 a 27.

El camino de Eutopía, la aventura de la transformación educativa /  
Luciana Alonso  
Moreno ... [et al.].- 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :  
Santillana, 2020.  
200 p. ; 25 x 19 cm. - (Fundación Santillana)

ISBN 978-950-46-6088-0

1. Escuelas. 2. Ciencias de la Educación. 3. Estrategias de  
Aprendizaje. I. Alonso Moreno, Luciana.  
CDD 371.001

**Editora:** Nilda Palacios

**Diseño y diagramación:** Laura Barrios

**Fotografía:** Archivo Eutopía

ISBN: 978-950-46-6088-0

© 2020, Eutopía

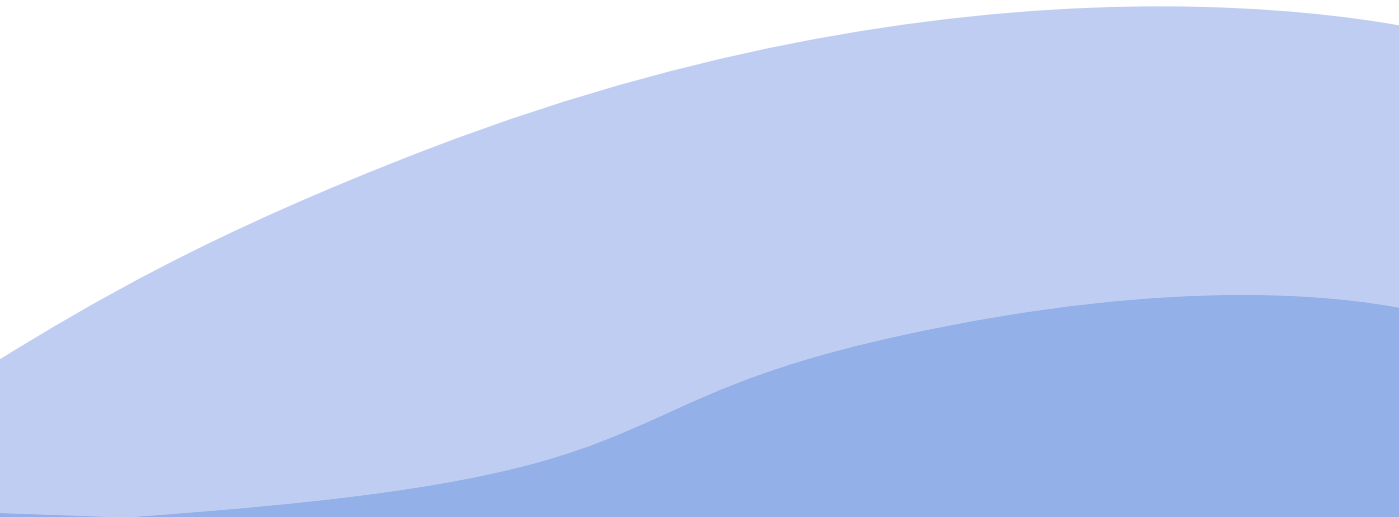
© 2020, Fundación Santillana

Av. Leandro N. Alem 720 (C1001AAP)  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires,  
República Argentina.

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723.  
Versión digital: junio de 2020.  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

# Experiencia Eutopía. Bitácoras de la transformación escolar

La transformación escolar es un viaje hacia un territorio desconocido. Antes de emprenderlo, hay que prepararse para la exploración de nuevos caminos. Los viajeros intercambian con otros, aprenden de ellos, buscan diferentes mapas, eligen las herramientas más adecuadas para enfrentarse a lo desconocido. El desafío de transformar los invita a desnaturalizar, a visitar y a redescubrir lo que hoy les resulta cotidiano y normal. Una vez que cuentan con todos estos aprendizajes, conforman un equipo para salir a explorar, emprenden el viaje de la transformación. Pero ese viaje está repleto de incertidumbre, los pone a prueba constantemente y los desafía a no rendirse ante las dificultades. Entre todos se ayudan para lograr que cada uno siga su camino. Todo este proceso es anotado en una serie de bitácoras en las que se relata la experiencia de los viajeros. Estos documentos son un aporte.







### **Para leer este libro:**

Este libro invita a un recorrido como metáfora de lo que está sucediendo en el marco de este proyecto en la actualidad. Un viaje con fecha de inicio. Un recorrido sin fin. Una construcción colaborativa.

Quisimos, entonces, pensar la estructura del libro de ese mismo modo. Que cada "viajero" lector comience por donde decida.

Un recorrido posible son las bitácoras;

otro, los paisajes;

otro, los materiales que presentamos,

y otro... el que imaginen.

# Índice

Prólogo.....	9
Introducción.....	15
<b>Primera bitácora: Preparar el viaje.</b>	
<b>Imaginar e idear, inmersos en el cambio.....</b>	<b>21</b>
<b>Km 0. Recrear la escuela, preparar el viaje.....</b>	<b>22</b>
<b>El punto de partida.....</b>	<b>22</b>
El horizonte imaginado.....	23
Diálogos para el camino.....	25
Los baqueanos.....	27
La participación de los verdaderos protagonistas del cambio: los estudiantes.....	32
Los moradores.....	36
Dialogando con la comunidad.....	37
<b>Salir al camino.....</b>	<b>38</b>
Imaginar la aventura: la convocatoria a los institutos de educación secundaria que deseen asumir el desafío de transformarse y desarrollar proyectos de innovación global.....	38
<b>Cerrando la primera etapa del viaje.....</b>	<b>46</b>
<b>Segunda bitácora: Diseñar el camino, crear con otros.....</b>	
<b>Caminos de aprendizaje.....</b>	<b>51</b>
El primer destino de la red Eutopía: el compromiso de acordar la ruta de viaje.....	51
<b>Idear el camino.....</b>	<b>59</b>
<b>Aprender del proceso: el registro de la     experiencia de transformación.....</b>	<b>67</b>
Primeras búsquedas por plasmar el cambio.....	68
Tiempos para pensar y hacer el cambio.....	69
Participación ampliada.....	71
Diálogos enriquecidos.....	71
Sobre las intenciones y las sensaciones.....	73
Los EMIs: pilotaje y experimentación.....	75
Recalculando rumbos: prototipos de cambio.....	77
<b>Cerrando la segunda etapa del viaje.....</b>	<b>82</b>

<b>Tercera bitácora: Transitar el camino creando huellas</b> .....	85
<b>Salir al terreno</b> .....	86
Consultorías de la red de docentes impulsores y directivos para el desarrollo curricular de los proyectos de aula .....	87
Consultorías de directivos para la gestión de la implementación de los dispositivos de cambio.....	89
Diálogos Eutópicos: conversatorios con otras redes de innovación .....	96
Reflexionando sobre el recorrido realizado .....	98
<b>Dónde llegamos</b> .....	99
<b>Cerrando la tercera etapa del viaje</b> .....	104
<b>Un alto en el camino: El análisis de Eutopía desde la mirada de un equipo de investigadores</b> .....	107
Una mirada investigativa .....	107
Encuadre metodológico .....	108
Análisis de los resultados .....	110
Pensar el futuro .....	127
<b>A modo de cierre</b> .....	129
<b>Paisajes</b> .....	133
Primer paisaje: Los portafolios profesionales de los equipos directivos .....	133
Segundo paisaje: La mirada sobre los proyectos de aula .....	137
Tercer paisaje: Los testimonios de los directores .....	151
Cuarto paisaje: Los testimonios de los estudiantes .....	165
Un nuevo paisaje para recorrer .....	170
<b>Anexo 1. Asistentes para la evaluación de proyectos de aula</b> ...	172
<b>Anexo 2. Protocolo eutopía de la transformación escolar</b> .....	179



## Prólogo:

Transformar la escuela es tomar decisiones valientes y arriesgadas que nos ayuden a avanzar en el camino de nuestras comunidades educativas hacia un “buen lugar”.

Esta “utopía realista” es la que impulsó a un grupo de entusiastas educadoras y educadores a bautizar su iniciativa de cambio educativo en red con el nombre de Eutopía, el “buen lugar” de la escuela.

Desde que tuve la oportunidad de conocer y aportar mi pequeño grano de colaboración con la iniciativa de Eutopía, he podido comprobar la voluntad de sus impulsoras por ser un movimiento en red que involucra a toda la comunidad educativa entendida en su sentido más amplio: educadores y educadoras, alumnos y alumnas, familias, y el entorno más inmediato, como las parroquias en el caso de las escuelas de la Vicaría de Educación del Arzobispado de Buenos Aires.

Compartir es crear una comunidad alrededor de la formación integral de niños, niñas y jóvenes para la construcción de entornos de sociabilidad sana y segura que posibiliten el aprendizaje.

Cuando hablamos de comunidades educativas, debemos tener presente que todos los miembros de la comunidad estamos aprendiendo: los docentes, al tiempo que construimos nuestra experiencia vital y profesional desde la experiencia diaria en la escuela; las familias, que aprendemos también en nuestra propia condición evolutiva de madres y de padres, para la cual no hemos estudiado más que en la escuela de la vida a base de intuición y de aceptar nuestros errores, y también el entorno de las escuelas, por el natural impacto que supone disponer de una buenas o malas escuelas para el conjunto del territorio en el que se ubican.

Lo que vincula a toda la comunidad es el amor por los sujetos que cuidamos y acompañamos en una etapa de su itinerario vital, que todos los estudios señalan como estratégica para la formación de su carácter y personalidad.

“Nadie se resiste a un poco de amor”, me decía la directora de una de las escuelas parroquiales del Gran Buenos Aires cuyo testimonio recogí en mi libro “Escuelas que valgan la pena”.

La participación deseada y comprometida de la comunidad en la transformación educativa es una de las bases fundamentales para que un proyecto de cambio tenga sentido y favorezca la cohesión que nos ayude a caminar hacia ese “buen lugar” que todos deseamos para nuestros niños, niñas y jóvenes.

El mayor riesgo de nuestro tiempo es no atrevernos a cuestionar las estructuras tradicionales de nuestras escuelas y la inercia de la educación que tenemos. En varias ocasiones he oído la frase “nosotros recibimos esa educación que ahora se considera obsoleta y no nos ha ido tan mal”.

Es una sentencia que no comprendo porque lo mismo podrían decir nuestros abuelos o nuestros padres y madres sobre la educación que recibieron y, en cambio, muchos estamos agradecidos a aquellos de nuestros progenitores que decidieron cambiar la educación que habían recibido por otra, mucho más en consonancia con los tiempos que vivíamos, y todo ello sin dejar de amarnos y de exigirnos.

La comparación de la escuela con la educación en la familia me parece muy pertinente porque guarda muchos paralelismos con la enseñanza. Las viejas estructuras patriarcales de la familia, asentadas en la autoridad incuestionable del padre y en las que los hijos solo debían obedecer sin razonamientos dialogales, se parecían a las viejas formas de la escuela, en la que solo quedaba obedecer en silencio y memorizar de manera disciplinada las explicaciones del profesor.

Sin duda que también queda el recuerdo del amor que recibimos de muchos maestros y maestras especialmente entregados a la tarea profesional de conseguir el aprendizaje de todos. Pero las palabras de Axel Rivas en su última publicación “¿Quién controla el futuro de la educación?” resultan muy elocuentes cuando define la situación

educativa actual como “la caída de la frontera escolar”, definiendo la misma como “un proceso de debilitamiento progresivo de sus límites, entendidos como la posibilidad de institucionalizar el temor, la amenaza y la obligación de aprender!.

Si algo caracteriza las iniciativas de transformación escolar, como es el caso de Eutopía, es el compromiso por avanzar hacia una escuela que construya entornos de aprendizaje basados en la capacidad de generar alegría y motivación por aprender.

La alegría de la curiosidad por saber no exime del esfuerzo de hacerlo, sino que nos da la sensación de que no estamos “sufriendo” tanto al intentar superar nuestras dificultades por entender conceptos complejos o alcanzar la resolución de problemas difíciles. No se trata de regalar nada ni de falsas facilidades, sino de crear condiciones de seguridad y confianza en la capacidad de aprender.

Las incertidumbres que rodean el futuro global de nuestro tiempo también influyen en la escuela y en la toma de decisiones respecto a lo que debemos transformar y lo que debemos mantener.

Sin duda, como he escrito un poco más arriba, debemos preservar el cuidado del desarrollo de los estudiantes en un entorno de confianza y de seguridad, algo que no siempre ha caracterizado algunas de nuestras escuelas. Al mismo tiempo, debemos esforzarnos en crear contextos motivadores y de interpelación para toda una generación de jóvenes de nuestros institutos de secundaria que se mueve, demasiado a menudo, entre el abandono y la desidia.

Por todo esto resulta especialmente necesaria la transformación educativa de la escuela secundaria. Porque nos estamos jugando la construcción y la cohesión de nuestras sociedades en el desperdicio de tantos proyectos de vida, mientras debatimos sobre currículos inabarcables y resultados pésimos en las pruebas estandarizadas.



Cambiar por cambiar no es la opción que escogen las iniciativas de cambio más exitosas, y tampoco la red de escuelas Eutopía. Aprender requiere concentración y esfuerzo, pero no tendremos ninguna de las dos condiciones si no somos capaces de partir de los saberes previos de nuestros estudiantes. No es suficiente partir de la creencia de que “algunas competencias ya las deberían tener asumidas”.

¿Qué ocurre cuando nos situamos delante de grupos de estudiantes a los que les faltan competencias básicas propias de etapas escolares anteriores? ¿Podemos continuar nuestro currículo oficial, prescindiendo de la situación de partida de esos estudiantes?

Son cuestiones que afrontan muchísimos docentes en su cotidianidad profesional. Y en el caso de Argentina, lo hacen saltando de centro en centro, cambiando de manera rápida de grupo de estudiantes y sin apenas disponer de espacio de encuentro con sus colegas.

Transformar requiere tomar decisiones y establecer prioridades. No se puede cambiar todo de la noche a la mañana, y tampoco vale todo en la aplicación de nuevas estrategias de aprendizaje.

Una de las exigencias crecientes de los sistemas educativos es la personalización. A pesar de la dificultad por centrar el significado de este concepto en educación, entenderemos la personalización como la metodología del *feedback* individual, diferenciada de la enseñanza individual o de la reducción de ratio a menos de 20 estudiantes por aula.

Un estudio de 2016 de la Education Endowment Foundation señalaba el *feedback* individual como el método más efectivo en la escuela secundaria. El coste económico de su aplicación es medio bajo, al mismo nivel que el aprendizaje cooperativo o las estrategias metacognitivas. En cambio, el informe afirma que la reducción de ratio a menos de 20 estudiantes por aula o la tutoría individualizada tenían un bajo nivel de eficacia y un alto coste económico.

La transformación educativa necesita que nos atrevamos a romper viejas creencias y estructuras, al tiempo que la acompañamos de evidencias empíricas acerca del resultado de las propuestas que ponemos en marcha.

Por eso es imprescindible que la voluntad de Eutopía de documentar el proceso de transformación escolar y de contar con el apoyo de la universidad para el proceso de evaluación externa sea atendida por instituciones aliadas en la transformación en red.

La evaluación de lo que vamos implementando nos ayudará a confirmar que estamos en el camino correcto hacia ese “buen lugar” que deseamos para conseguir una sociedad de personas más libres y capaces de construir un mundo mejor.

Estoy seguro de que proyectos como Eutopía son una referencia que ayudará a la transformación educativa que Argentina, como muchas otras naciones, necesita urgentemente.

Pepe Menéndez



## Introducción

Este camino comienza en noviembre de 2015 en la ciudad de Roma, en el Congreso Mundial de Educación Católica organizado por la OIEC “Educar hoy y mañana. Una pasión que se renueva”. En esos días de intercambio con colegas, con emoción descubrí que el futuro de la educación estaba ocurriendo en diversos lugares del mundo. En algunos países la innovación en las escuelas adquiría novedosas y variadas formas, se recreaban expresiones culturales e identitarias de cada comunidad y, a su vez, compartían algunos rasgos comunes acerca de los retos educativos que enfrentamos en el siglo XXI.

A partir de allí, acontecen una serie de sucesos que me conducirían decididamente a liderar la experiencia de innovación educativa, que hoy compartimos en este libro. Una historia apasionante de construcción colectiva.

El primero tiene lugar en ocasión de una visita de colegas de Jesuitas Educación a la Argentina, en la que tuve un encuentro casual con mi querida maestra memorable Mariana Maggio; su persona y legado académico siempre han inspirado en mi la pasión por la enseñanza. Reconozco en ese diálogo el nacimiento del sueño que hoy es realidad: realizar nuestra experiencia original de transformación escolar local. A ella, mi más profundo agradecimiento por su generosidad en el camino, abriendo senderos pedagógicos, enlazando personas, compartiendo experiencias, construyendo conocimiento. Su acompañamiento fecundo da vida constante a este proyecto.

El segundo suceso tiene lugar a comienzos de 2016. Movilizada por el deseo de aprender de otras experiencias de innovación escolar, emprendí un viaje de exploración y conocimiento a la ciudad de Barcelona. El Primer Simposio de Educación y Cambio organizado por la Fundación Blanquerna de la Universidad Ramón Llul representó una experiencia de aprendizaje profundo, un recorrido de inmersión por escuelas que habían decidido reinventarse, otorgando a la experiencia

escolar nuevos sentidos para estudiantes, docentes, directivos y familias. Las escuelas pertenecientes a la alianza Escola Nova XXI de la Unesco, los Colegios de Montserrat de las Hermanas Misioneras de Nazaret, la experiencia Horizonte 2020 de Jesuitas Educación, entre otros, fueron escenarios de indagación y construcción de conocimiento práctico. El descubrimiento más valioso fue la potencia que esconde el entramado de una red y la construcción de alianzas sociales para el cambio educativo. Mi agradecimiento especial a Pepe Menéndez, quien ha acompañado nuestra experiencia en la Ciudad de Buenos Aires, extensivo a todos los representantes, directivos y docentes de estas comunidades educativas que abren sus escuelas para compartir aprendizajes con el mundo.

El tercer suceso está referido a la oportunidad de realizar, ese mismo año, el Curso “Innovadores Educativos” organizado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) con el apoyo de un consorcio de empresas comprometidas con la educación, entre ellas la Fundación Telefónica Movistar de Argentina. Mi profundo agradecimiento a Agustina Catone, su directora, por esta posibilidad y por la confianza profesional expresada a lo largo de estos siete años de compromiso de su gestión en el desarrollo de la educación y la cultura digital en el país.

Esta experiencia representó un ecosistema de iniciativas, actores e instituciones sociales locales. Una usina de ideas que animaban a emprender la transformación educativa. Mi agradecimiento al conjunto de profesionales que formamos parte de esta experiencia formativa por haberme permitido aprender y soñar juntos. Especialmente a Melina Furman, por inspirar diversos escenarios de innovación social y generosamente haber ayudado a hacer florecer esta iniciativa, que aquí adquirió nombre propio: Eutopía.

Me reencuentro en esa travesía con mi querida colega, Natalí Savransky, Coordinadora del Equipo Técnico de Cooperación e Innovación de la Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia

y la Cultura (OEI). En este curso compartimos desafíos y visualizamos, con esperanza, horizontes posibles. A partir de allí caminamos juntas, a ella mi reconocimiento y gratitud, por su liderazgo y compromiso profesional, que nos permitieron construir senderos de transformación educativa.

El suceso definitivo para concebir esta iniciativa es el apoyo de una alianza multisectorial que conforman la Vicaría Pastoral de Educación de Buenos Aires y la Organización de Estados Iberoamericanos, con el apoyo de la Fundación Telefónica Movistar y la Fundación La Caixa a través del proyecto ProFuturo. Mi más profundo agradecimiento a sus autoridades: el presbítero Pablo Corbillón, delegado episcopal de educación, por su constante confianza y acompañamiento; a Agustina Catone, Directora de la Fundación Telefónica Movistar de Argentina, a Gustavo Blanco García Ordás, Gerente, y a su equipo de educación, abocado a este proyecto, conformado por Grace Nogués y Julieta Vivas, quienes en conjunto con la Vicaría de Educación impulsan hace 17 años distintas iniciativas de innovación educativa con alcance federal. Finalmente, mi agradecimiento a Andrés Delich y al actual Director de la Oficina Argentina de la OEI, Luis Scasso, por su apoyo en acciones de cooperación técnica regional para el desarrollo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura.

Así, en 2017 nace Eutopía. Todo el recorrido relatado en este libro estuvo diseñado y llevado adelante por un equipo de gestión inicialmente conformado por Natalí Savransky y Graciela Cappelletti, a quienes agradezco su dedicación y compromiso profesional, especialmente para que esta publicación sea compartida e inspire procesos de innovación en otras escuelas. Más adelante se suman a esta travesía Jimena Jacobovich y Marianela Giovannini. En equipo, nos animamos a desafiar el futuro de la escuela secundaria y aprendimos que liderar procesos de transformación educativa puede no ser una tarea fácil, pero sin duda es apasionante. Compartir juntas el camino, un privilegio.

De este modo, emprendimos el viaje junto a dieciséis escuelas de la Ciudad de Buenos Aires. Nos impulsaba el sueño de hacer de la escuela

un “buen lugar”, una Eutopía. La profunda convicción de que otro modelo escolar era necesario y posible nos condujo a hacer nuestro propio camino. Mi reconocimiento a cada uno de los directivos y equipos docentes que lideraron con protagonismo en sus comunidades esta experiencia de innovación educativa. El compromiso profesional puesto en juego a cada paso honra el camino compartido.

Más adelante advertimos que el desafío de diseñar un modelo de transformación escolar nos exigía buscar diálogos de creación colectiva, entonces compartimos encuentros con las especialistas nacionales Rebeca Anijovich, Melina Furman, Carolina Sciarrotta, Cristina Gómez, Marina Elberger, Florencia Praderio, y con los y las especialistas internacionales Cecilia de la Paz (Uruguay), Pepe Menéndez (Barcelona) y Rosan Bosch (Holanda), quienes nos apoyaron en la construcción de diversos recorridos que nos permitieron dar nuevos sentidos a lo que imaginamos para la escuela, y a partir de allí diseñar dispositivos de cambio profundo y sistémico de la cultura escolar. A todos, mi más profundo agradecimiento, especialmente a Lila Pinto, quien con generosidad inició desde México un cercano acompañamiento en la distancia para, más tarde, sumarse al camino en nuestro país.

En el mismo andar, decidimos estudiar la experiencia y reconstruir las claves que permitieron la transformación escolar en las distintas comunidades, con la intención de que la construcción de conocimiento original pueda contribuir a concebir nuevas iniciativas de innovación en otras escuelas. Mi agradecimiento a Mariana Maggio, Verónica Perosi, Carina Lion y Tzipora Meta de la Universidad de Buenos Aires por acompañarnos en el proceso de investigación y favorecer la reflexión crítica sobre el sentido de las prácticas innovadoras en las escuelas pertenecientes a la red de Eutopía.

Luego de haber transitado tres años de camino, es tiempo de compartir los aprendizajes, dar a conocer los hallazgos e inspirar a otros a emprender viajes de transformación educativa. Mi agradecimiento a Nil-

da Palacios, coordinadora de proyectos de Fundación Santillana por su apoyo para la publicación del presente libro, y a Lucas Delgado y Ángel Colángelo, de Circulaciones, por la confianza y acompañamiento en las acciones de comunicación y prensa de Eutopía.

También participaron en la sistematización de experiencias un grupo de estudiantes de la Licenciatura en Ciencias de la Educación de la Universidad de San Andrés conformado por Camila Aguzzi, Agustina Buscaglia, Carla Gagliardi y Mariana Sajon.

Conducir esta iniciativa de innovación educativa me ha enseñado a transitar lo incierto, a desafiar los límites que presentan los cambios, a confiar profundamente en el valor de las ideas y en la potencia de los sueños colectivos, capaces de transformar la sociedad. Acompañé este proceso mi compañero de vida Santiago Fraga, quien además de animarme a ir en busca de mis anhelos educativos, como colega compartió el camino con su profunda mirada educativa. También a mis padres, Héctor y Susana, por su infinita confianza en mí. A ellos, mi amor y agradecimiento.

Eutopía está dedicado a todos los jóvenes que con protagonismo sumaron sus ideas y expresiones en este sueño de reinventar la escuela. Entre ellos, especialmente a mis hijas Sofía y María, que con esperanza me inspiran a construir, hoy, el futuro de la educación.

Este libro relata una experiencia apasionante donde la protagonista es la escuela. Su intención es compartir el camino de construcción colectiva que nos condujo a la transformación de la cultura escolar y a otorgar nuevos sentidos de la experiencia de escuela secundaria. El más profundo agradecimiento a quienes son los protagonistas reales de esta propuesta: directivos, profesores, estudiantes y familias de la red de escuelas de Eutopía.

Luciana Alonso Moreno





# Primera bitácora: Preparar el viaje. Imaginar e idear, inmersos en el cambio



Esta primera parte del libro está dedicada a establecer los puntos de partida que fundamentan la transformación escolar que vienen desarrollando las escuelas de la Red de Eutopía.

Eutopía significa “buen lugar”. Creemos que la escuela lo es, por eso apostamos por la innovación y la transformación educativa partiendo de la construcción de una visión compartida de la dirección en la que debería caminar la escuela en estos tiempos.

Eutopía, por lo tanto, busca desarrollar un modelo de cambio en el nivel secundario que parte de un proceso participativo auténtico y viable, y que emerge desde las escuelas, implicando de manera sostenida a los distintos actores del sistema: directores, profesores, alumnos, familias y la comunidad. Este proceso lo hemos iniciado con algunas escuelas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pero hoy creemos que es una experiencia modélica, posible de ampliarse a una mayor escala, y sustentable.

A continuación, intentaremos explicitar el norte que nos guió a descubrir los caminos posibles para esta transformación. También presentaremos algunos de los interrogantes que produjo este proceso de cambio. ¿Qué

significa cambiar en cada caso? ¿Cuál es el contenido del cambio? ¿Y sus impactos previstos? ¿Cómo llevar adelante el cambio? Son, entre otras, las preguntas que emergieron en el inicio.

## **Km 0. RECREAR LA ESCUELA, PREPARAR EL VIAJE**

### **• El punto de partida**

En la actualidad existe la idea consensuada acerca de que el modelo educativo tradicional necesita adaptarse a las nuevas realidades de los estudiantes y de la sociedad: se considera relevante un cambio de paradigma en la educación. Esta visión conlleva no solo la pregunta acerca de qué es importante aprender –contenidos curriculares escolares– sino cómo hacerlo –qué dispositivos de enseñanza–, con el propósito de delinear posibles recorridos formativos ante el reto que afronta la escuela de adaptarse y a la vez desafiar a la sociedad actual.

En Argentina, luego de la sanción de la Ley de Educación Nacional N° 26.206 en el año 2006, la preocupación por otorgarle centralidad a la escuela secundaria dentro del sistema educativo ha ido en aumento. Establecer su obligatoriedad hizo evidente la necesidad de cambios profundos que permitan alcanzar los objetivos que se propone una educación de calidad. Desde entonces, las distintas jurisdicciones vienen asumiendo esta necesidad generando una serie de programas, líneas de acción, espacios de capacitación y modificaciones en la normativa vigente. En particular, la Ciudad de Buenos Aires se encuentra en plena implementación de lo que se denomina “Nueva Escuela Secundaria”<sup>2</sup>.

En medio de este clima de época, en el inicio de 2017 surge la propuesta de rediseñar la escuela en torno a la premisa: “de las bases al sistema”. Así fue

---

<sup>2</sup> Para ampliar, puede consultarse <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/docentes/curriculum/nes>

como concebimos el proyecto Eutopía: una iniciativa conjunta de Fundación Telefónica y la Vicaría Episcopal de Educación, con el apoyo técnico de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

En la génesis de Eutopía, la escuela secundaria cambia a partir de la transformación profunda de su propia cultura escolar, favoreciendo los procesos de liderazgo directivo para la gestión del cambio y la construcción participativa con “protagonismo de escuela”. Es decir, no se trata de definiciones externas a las escuelas, sino que se promueve y acompaña a los equipos directivos en la construcción de un cambio profundo de la propia cultura escolar compartida con su comunidad educativa.

Ahora bien ¿quiénes son Eutopía? Por supuesto, las escuelas que conforman el proyecto y el modelo de cambio que se genera a partir del trabajo colaborativo en un proceso de acompañamiento que llevamos adelante como equipo de base<sup>3</sup>. De este modo, buscamos promover el surgimiento de experiencias escolares novedosas que contribuyan a la generación de aprendizajes para la vida y que estén adaptadas a la construcción de conocimientos tal como demanda la sociedad actual, sin definiciones externas a las escuelas.

#### • El horizonte imaginado

Cuando se emprende un viaje, aparece el horizonte. ¿A dónde vamos? Desde ese lugar, esta iniciativa buscó favorecer los procesos de gestión directiva, formar docentes en procesos pedagógicos innovadores y ofrecer espacios de participación a los estudiantes, sus familias y la comunidad escolar toda, comprendiendo que la mejora de la calidad educativa es auténtica y viable cuando participan todos los actores que intervienen en la educación.

---

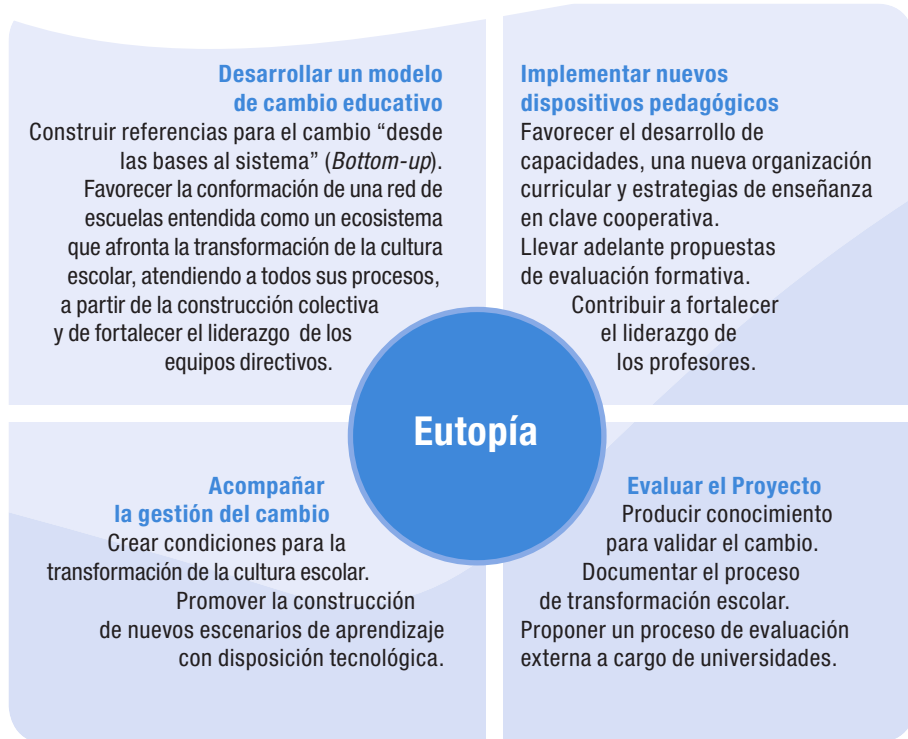
3 Eutopía cuenta con un equipo de consultoras que diseñan las propuestas que generan condiciones para que se lleve adelante el proceso de cambio.

Así, en el inicio nos propusimos:

- Conformar una red de escuelas entendida como un ecosistema que debe afrontar el cambio atendiendo a todos sus procesos.
- Diseñar un plan de innovación global que favorezca el desarrollo institucional planificado como marco de acción coordinado en cada escuela.
- Acompañar la gestión del cambio ofreciendo dispositivos de formación pedagógica con énfasis en el desarrollo de competencias, la organización curricular en un marco innovador y el sostén metodológico focalizado en el trabajo por proyectos en clave cooperativa, con la intención de que cada estudiante alcance su máximo potencial.
- Favorecer la redefinición de algunos condicionantes de la organización escolar actual para la construcción de nuevos escenarios de aprendizaje que permitan desarrollar metodologías activas en las prácticas de enseñanza.
- Promover también la inclusión de nuevas prácticas de evaluación en respuesta a un modelo de escuela inclusiva, atendiendo al impacto del cambio en los resultados de aprendizaje.

Eutopía es un proyecto con un impacto a tres años, en el que la capacidad queda instalada en la escuela y en la propia red. La propuesta se organiza en torno a **cuatro ejes de desarrollo sistémico y continuo**.

**GRÁFICO 1: DISEÑO DEL PROYECTO EUTOPIA, 2017.**



Este diseño se fue configurando de modos diversos, aun conservando los focos referidos. En alguna medida, la metáfora de la configuración visual que nos aporta la figura del caleidoscopio favorece la comprensión de este camino. Dispositivos configurados, movimientos posibles, haces de luces que, al iluminar desde distintas perspectivas, configuran imágenes posibles... y diversas.

## Diálogos para el camino

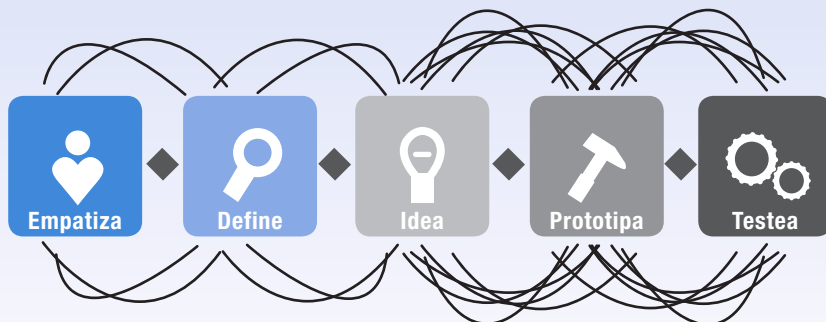
¿Cómo comenzar el viaje? La construcción del diálogo resultaba (y resulta) central en Eutopía. Iniciar la conversación nos hizo identificar previamente modos posibles de hacerlo. Para ello, en los inicios de nuestro viaje realizamos una convocatoria abierta para escuelas

de gestión pública y de gestión privada, o solo escuelas privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que estuvieran interesadas en comenzar a dialogar con otros, tanto con expertos nacionales como internacionales que nos inspiraron y que nos ayudaron a problematizar las prácticas. También promovimos el contacto con experiencias de innovación en escuelas de distintos lugares del mundo, con proyectos educativos que encontramos desafiantes y significativos para pensarlos a la luz de la experiencia local. Desde un abordaje reflexivo, nos propusimos pensar qué habilidades había que explorar, qué recursos llevar con nosotros y qué debíamos hacer antes de salir al camino de la transformación educativa de las propias escuelas.

Abrimos, también, el diálogo con la comunidad y con los estudiantes para preparar el camino de la transformación, y para que las propias escuelas pudieran definir si estaban “preparadas” para recorrer este camino.

Este fue el desafío de 2017 para los directores y escuelas que nos acompañaron en el primer tramo de nuestro recorrido de “sensibilización” y apertura al cambio. Luego vendría el momento de definir quiénes se aventurarían a salir al camino de tres años que propone Eutopía.

El *Design Thinking* o Pensamiento de Diseño es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de las personas que lo utilizan. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto en campos tales como el diseño industrial, por ejemplo.



El proceso de *Design Thinking* se compone de cinco etapas: empatía, definición, ideación, prototipado y testeó. Se trata de un proceso que no es lineal, pudiéndose ir hacia adelante o atrás en las diferentes etapas, incluso saltando entre etapas no consecutivas. (Brown y Wyatt, 2010)<sup>4</sup>

En Eutopía, el pensamiento de diseño orientó nuestra forma de pensar la transformación de la escuela desde el inicio de este proceso, considerando la existencia de múltiples aportes teóricos en un entramado ecléctico que sintetiza y condensa de un modo potente muchas de esas ideas de diseño. Es la perspectiva que compartimos a la hora de pensar la planeación y el cambio escolar con las comunidades educativas en cada una de las escuelas que integran la red.

#### • **Los baqueanos**

Durante el 2017, el proceso de pensamiento de diseño nos ha permitido pensar y comenzar a imaginar junto a los baqueanos en las experiencias que deliberadamente queremos que tengan lugar en las instituciones educativas de nivel secundario.

Vale aclarar que, en este caso, denominamos baqueanos a los directores de las escuelas, que son sin dudas quienes portan un conocimiento de las sendas, caminos y accidentes por los que habitualmente transita la escuela y quienes definitivamente oficiarán de guías para la propia comunidad educativa en este camino de transformación<sup>5</sup>.

Entonces, diseñamos un ciclo de diversos seminarios con el propósito de que los baqueanos pudieran empatizar con la posibilidad del cam-

---

4 Brown, T. & Wyatt, J. (2010) "Design Thinking for Social Innovation" Development Outreach Volume 12, Issue 1 Published: July 2010. Pages: 29 – 43.

5 En este caso se toma la definición de la palabra baquía/baquiano/baqueano del diccionario de María Moliner.



bio. Los encuentros planificados intentaban favorecer primero la movilización y luego la profundización de aquellos aspectos de la gramática escolar<sup>6</sup> que consideramos sensibles al cambio: en primer lugar, la innovación educativa; luego, la gestión de la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas; a continuación, las matrices del cambio; después, el diseño de estrategias de cambio profundo, y por último, la gestión del cambio. De este modo tratamos de configurar paisajes que, al ser observados, colaboraran para pensar el cambio educativo considerando los aspectos singulares y particulares de cada institución y su contexto.

**Para conocer  
los "Paisajes",  
ir a página 133.**

Los seminarios permitieron que emergieran temáticas que las escuelas de la CABA que nos acompañaron consideraron posibles focos para la mejora.

Nos parece importante destacar que cada uno de los seminarios abordó un tema específico, con una configuración particular: no se trató de presentaciones teóricas, sino que se ponían en juego estrategias y modos de abordaje de trabajo colaborativo y reflexivo con la intención de modelizar las actividades. Tal como Edwards (1995) plantea en su texto clásico: la forma en la que se enseña es también el contenido.

Entre los encuentros presenciales de los seminarios se proponían actividades por medio de la plataforma web de Eutopía<sup>7</sup> que provocaron participación guiada y retroalimentaciones a los directores que formaron parte del proceso. Se trataba de ir acompañando a pensar el cambio en forma conjunta, a configurar un guión participativo que permitiera tanto habilitar la construcción genuina de preguntas como intercambiar preocupaciones.

6 David Tyack y Larry Cuban (2001) han dado cuenta de las permanencias en lo escolar mediante el concepto de "gramática escolar". Ver TYACK, D. y CUBAN, L., "En busca de la utopía. Un siglo de reformas de las escuelas públicas", 2da edición en español. México, Fondo de Cultura Económica, 2001.

7 <https://Eutopia.edu.ar/blog/>

Observando nuestros pasos en retrospectiva, compartimos algunas pistas del camino recorrido en este ciclo de seminarios, realizadas por los baqueanos (equipos directivos) de las escuelas que participaron.

Exploramos experiencias de innovación escolar, un abanico divergente de iniciativas de cambio educativo con impactos y matices diferenciados. Casos a nivel local, regional y mundial. Un caleidoscopio de innovaciones de las cuales aprender.

- Descubrimos la necesidad de transformar la enseñanza hacia una experiencia policromática con dispositivos pedagógicos que posibiliten a los estudiantes diversas formas de aprender y construir autonomía en la escuela.
- Reconocimos elementos esenciales para pensar el cambio escolar, construimos colectivamente puntos de convergencia en una matriz referencial. Definir estos aspectos centrales en los cuales focalizar el cambio resultó una experiencia fundamental.
- Interpelamos la cultura de nuestras instituciones, problematizamos la experiencia escolar, abrimos interrogantes poderosos acerca del cambio y visualizamos transformaciones “extraordinarias”, sueños e imágenes deseadas.
- Proyectamos un cambio posible en nuestra escuela, una primera aproximación a modo de ensayo, un punto de partida para continuar profundizando en años siguientes.
- Manifestamos aspiraciones y convicciones acerca del cambio profundo buscado, un referencial que guíe los impactos deseados en nuestros proyectos de cambio.
- Desafiamos nuestras prácticas de gestión.

### **De las preguntas poderosas a las conversaciones necesarias.**

Junto con la observación, análisis y reflexión a partir de los paisajes dispuestos en este ciclo de seminarios, se invitó también a los baqueanos a transitar un recorrido por conversaciones necesarias que nos permitieran comenzar a crear las condiciones de cambio en cada una de las escuelas y sus comunidades. Promovimos esto convencidos de que crear condiciones de cambio es tan importante como diseñar el cambio, a sabiendas de que las condiciones para la transformación de la cultura escolar<sup>8</sup> se encuentran en estrecha relación con la capacidad de pensar dispositivos institucionales que movilicen el liderazgo.

Se trató de realizar un viaje al futuro, imaginar que recorrimos un camino de diseño y construcción, que ese camino está orientado por el esfuerzo de responder nuestras “preguntas poderosas” para el cambio profundo reconociendo su carácter multidimensional, contextualizado, dinámico y complejo; apuntar al corazón de la experiencia escolar haciendo foco en el “núcleo duro” de la escuela<sup>9</sup>.

### **Matriz “policromática” para el cambio educativo de Eutopía**

Es interesante destacar que, en medio de este proceso de planeación del camino a recorrer, los baqueanos compartieron una experiencia de construcción inédita: la cocreación de una matriz conceptual a modo de marco referencial que permitió pensar de manera conjunta el cambio

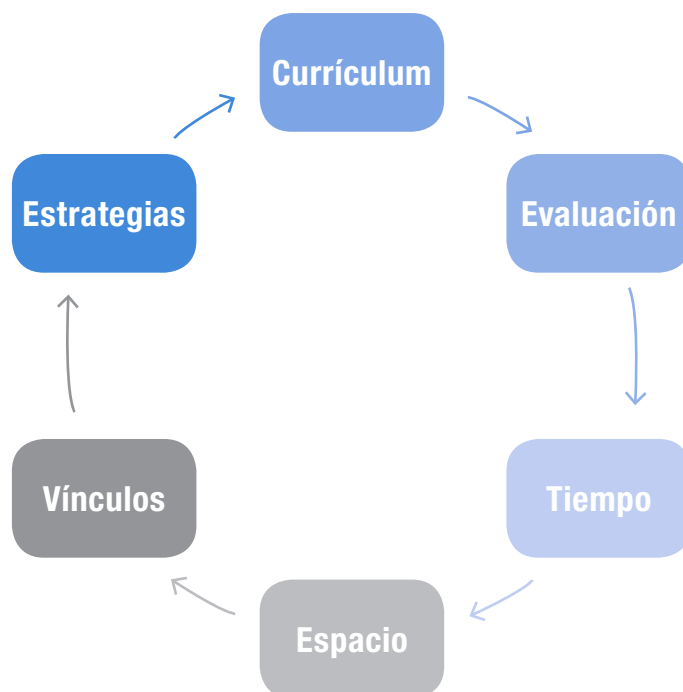
---

8 Antonio Viñao (2002) en su libro “Sistemas educativos, culturas escolares y reformas. Continuidades y cambios” postula el concepto de “cultura escolar” para dar cuenta de las tradiciones, prácticas, rituales y principios que permanecen y no logran ser alterados por los intentos de reforma, relativizando la idea de que los cambios que se producen se deban exclusivamente a esos intentos.

9 Véase el artículo de Flavia Terigi (2008) “Los cambios en el formato de la escuela secundaria argentina. Por qué son necesarios, por qué son tan difíciles”. Publicado en Propuesta Educativa Número 29 – Año15 – Jun. 2008 – Vol1 – Páginas. 63 a 71.

necesario en el modelo de escuela secundaria, o sea **la matriz para el cambio educativo de Eutopía** (ver Gráfico 2). Por primera vez en el recorrido, la propuesta de Eutopía implicaba a los baqueanos en una acción conjunta con un único producto final. Esta experiencia se convirtió en la acción fundante de lo que luego comenzaría a funcionar como la red de Eutopía, adoptando el formato de una comunidad de aprendizaje profesional entre directores.

**GRÁFICO 2: MATRIZ DE CAMBIO DE LAS ESCUELAS DE EUTOPIA**



Esta matriz para el cambio fue una de las primeras definiciones que, como comunidad de aprendizaje profesional, establecimos durante nuestro primer año.

El propósito fue crear las condiciones para la transformación de la cultura escolar mediante la redefinición de algunos condicionantes de la matriz organizacional de la escuela: tiempos, espacios, vínculos, construcción de nuevos escenarios de aprendizaje con disposición tecnológica y un fuerte énfasis en el desarrollo de competencias, una nueva organización curricular en un marco innovador y sostén metodológico focalizado en el trabajo en clave cooperativa, evaluación formativa, liderazgo directivo y docente.

Acompañar este cambio en las escuelas secundarias resultó una formulación ambiciosa que requirió dar espacio y generar las condiciones para la expresión de todos los miembros de la comunidad educativa en cada una de las instituciones que conformaron la red. Es decir que no fue solo la definición de los equipos directivos comprometidos con el cambio, sino que se involucraron también en el proceso a profesores, familias y alumnos que forman parte de cada una de las escuelas de la red.

• **La participación de los verdaderos protagonistas del cambio: los estudiantes**

La propuesta de Eutopía no se trató solamente de convocar a los adultos de la escuela, sino que se buscó incluir a los estudiantes desde el inicio de este viaje. Para eso llevamos adelante un dispositivo de escucha y participación que denominamos **Aulas Creativas**. Se trató de una invitación a los estudiantes a cocrear y jugar creativamente, y así soñar el cambio educativo, imaginar la escuela ideal, la escuela que deseaban habitar. Desde Eutopía sostenemos que la transformación escolar se lleva a cabo desde la propia institución, con el compromiso y la participación de los distintos actores. En este sentido, generar el espacio de Aulas Creativas, permitió dar voz a los estudiantes y pensar junto a ellos los cambios necesarios en el modelo escolar actual.

Se realizaron tres encuentros que contaron con la participación de una gran cantidad de estudiantes de escuelas secundarias participantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, acompañados por sus docentes.

En el primer encuentro, a partir de distintas propuestas lúdicas de expresión, se los animó a componer raps que narraran los cambios que ellos esperaban en sus escuelas.

A continuación, algunas de las producciones de los alumnos durante el encuentro, que evidencian sus reflexiones, sus intereses, sus voces.

“Si la escuela hay que reformar,  
muchos espacios hay que cambiar.  
Esos lugares hay que airear, sino  
todos nos vamos a enfermar.

Para esas reformas poder  
implementar, los fondos bien  
se han de usar.

Poder conseguir las uñas pintadas  
y piercings usar.

A los adolescentes nos han  
embolsado y subestimado.

Para de las clases poder disfrutar,  
nuestras peticiones se deben  
escuchar.

Puede que a nosotros nos falte rap,  
pero ustedes tienen mucho que  
cambiar.

“Queremos clases dinámicas, queremos aprender  
afuera, en el patio, alguna que otra vez.

Queremos clases nuevas que nos permitan cambiar,  
como el reciclaje, al medio ambiente cuidar.

La escuela va cambiando, la escuela va innovando.  
Les dejamos estas propuestas para que siga  
progresando”.

“Muchas cosas podemos cambiar para la escuela  
mejorar.

Si juntos ideamos, la escuela mejoramos.

Con más libertad nos podemos expresar, con más  
clases dinámicas que no sean tan estáticas.

No más líneas de tiempo ni tareas obligatorias sin  
molestias al llegar, con un ‘presente’ digital pasar.

Más salidas grupales para juntarnos a todos por  
iguales, para poder unirnos y juntos divertirnos”.

En el segundo encuentro, los estudiantes reflexionaron sobre el proceso creativo y la búsqueda interna de aquello que a uno le apasiona, y se los invitó a ir detrás de lo que su imaginación alcanza. Luego, en base al

diagnóstico construido en la primera jornada, los alumnos elaboraron maquetas de la escuela que quisieran habitar.

En el tercer y último encuentro se invitó a los alumnos a pensarse como protagonistas para mejorar su propia experiencia escolar. A partir de ello, se generó un debate en el que los estudiantes pudieron reconocer aquellos aspectos que disfrutaban de la escuela –por ejemplo, los espacios de taller, arte, las olimpiadas de Matemáticas, proyectos especiales elaborados entre alumnos y docentes, entre otros– que los llevó a pensar algunas iniciativas para promover que esos espacios pasen a formar parte de la realidad cotidiana de las escuelas. Para finalizar, a través del arte se les propuso representar escenas de la escuela actual y de su escuela ideal.

Este trabajo puso en evidencia algunos aspectos valiosos sobre sus creencias, opiniones y reflexiones acerca del cambio educativo, la escuela actual y la escuela ideal, que nos permitieron continuar con la reflexión sobre el horizonte imaginado para la transformación educativa.

Los alumnos creen que la escuela es un espacio valioso, aquel lugar que les permite encontrarse a diario con sus amigos, disfrutar de los momentos recreativos –como los recreos– y aprender, a veces con placer y otras no tanto. Valoran las clases de los docentes apasionados, que enseñan diferente y los convocan a participar activamente en su proceso de aprendizaje. Además, destacan las propuestas extracurriculares como los campamentos, salidas, y todo aquello que pareciera extraordinario respecto de la rutina escolar.

Aun así, los alumnos están convencidos de la necesidad de transformación profunda de la escuela. Manifiestan con enojo y frustración el hecho de no sentirse escuchados por los adultos ni tenidos en cuenta en sus intereses e inquietudes. En palabras de un alumno: *“los adultos hacen que nos escuchan, pero en realidad no nos escuchan”,* los *“profesores [podrían] involucrarse más con cada alumno, para que no seamos un número, uno más”.* La escuela no resulta ser un espacio que los motive a aprender, crecer y encontrar aquello que los apasiona.

Lejos de quedarse en una actitud de queja y de resignación, los estudiantes son muy propositivos acerca del cambio que imaginan para la escuela. El corazón de sus propuestas gira en torno a avanzar hacia una institución más flexible: en los horarios, en los espacios y, sobre todo, en la posibilidad de elección de las materias, los contenidos a estudiar, los proyectos en los que pueden participar.

**Para conocer  
las reflexiones,  
ir a página 165.**

Asumen que es relevante innovar en los modos de enseñar y aprender. Por ejemplo, un alumno manifestó su deseo de que sea un lugar más ameno y que siembre el deseo del alumno por aprender, y otro adhirió: *“nos gustan los profesores con ideas nuevas, didácticas, innovadoras”*. Para ello, varios alumnos sugirieron aumentar la modalidad de trabajo en talleres o por proyectos y reconfigurar el currículo de modo de reducir la cantidad de materias en simultáneo.

Otro de los elementos que propusieron como centrales para el cambio es la evaluación, una práctica tan arraigada al sistema educativo y que tan poco ha cambiado en el tiempo. En palabras de los estudiantes *“que no seamos solo una nota, no somos inteligentes solo por tener más de 6”, “Mi deseo sería hacer una escuela mejor, que nos ayuden más en nuestros trabajos y que no tomen tantas pruebas, sino que evalúen lo aprendido con otras medidas, por ejemplo, con trabajos prácticos con posiciones”*. Lejos de lo que se podría imaginar, los jóvenes no propusieron eliminar las evaluaciones, pero sí advirtieron la necesidad de repensar sus objetivos, sus funciones, más allá de la certificación.

En lo que refiere a los espacios, propusieron escuelas con mayor cantidad de espacios verdes, aulas con más luz, escuelas más coloridas, en donde se fomente la conciencia ambiental y el reciclado, por ejemplo. Entienden que estos cambios generarían una mayor motivación para ir a la escuela ya que hoy en día, como indicó uno de ellos: *“las aulas son horribles, en mi banco estudió un tiranosaurio rex, se cae a pedazos”*. Al mismo tiempo, entienden que la conectividad es un tema vital; propu-



sieron presencia de más tecnología en el aula e incluso la posibilidad de contar con wifi libre en toda la escuela.

Una de las cuestiones más relevantes y sorprendentes de este dispositivo de Aulas Creativas fue escuchar que de forma unánime los alumnos no imaginan un futuro sin escuela. Anhelan una escuela que los escuche, que tenga en cuenta su deseo de aprender y, por qué no, de disfrutar.

### **Los moradores**

Considerando la metáfora del camino y el territorio, podemos decir que quienes habitan el territorio son tanto profesores, como estudiantes, como sus familias. En particular, y en el diseño de aquel primer año del proyecto de cambio, intentamos convocar a los equipos directivos. Pero parte de que el cambio fuera posible a futuro requería de un equipo de trabajo. En esa clave, hacia mitad del año, se realizó un foro para docentes donde fueron invitados los mismos especialistas que nos habían acompañado, pero esta vez sus conferencias estuvieron destinadas a los profesores. A este evento concurrieron profesores de todas las escuelas, y podían elegir a cuál conversación asistir.

De este modo, las conversaciones circulaban y el conocimiento se construía en diferentes lugares y momentos. Esto constituyó una oportunidad, por lo menos en dos sentidos: uno, la pregunta personal profesional del profesor, sobre sí mismo y su necesidad (o no), y su posibilidad (o no) de cambio; el otro, la oportunidad que los profesores tuvieron en ese momento, y luego en sus escuelas, de acompañar a sus equipos directivos a pensar el cambio. A la distancia, este dispositivo fue el inicio de un nuevo recorrido, el de los equipos directivos y sus profesores "impulsores".

## • Dialogando con la comunidad

Durante esta primera etapa del viaje, no fue menor el intento de configurar identidades de grupo entramadas en las identidades propias de cada escuela. Este fue uno de los principales desafíos del proyecto Eutopía, que intentó crear ambientes facilitadores para explorar el cambio.

Como parte de la tarea de indagación preliminar a salir al camino de la transformación, consultamos, a partir de una encuesta, las percepciones de directivos, docentes, familias y alumnos con la intención de construir información acerca de las necesidades de cambio identificadas por estas comunidades educativas de la CABA<sup>10</sup>.

La lectura de estos resultados permite un acercamiento global a las representaciones sociales que circulan en el ámbito escolar sobre lo que significa e implica un proceso innovador dentro del ámbito educativo.

Según los directivos, la innovación está ligada a la diversidad, a la capacidad de gestión, a la posibilidad de trabajo considerando la heterogeneidad, a un pensamiento hipertextual, creativo y crítico. Un proceso innovador representa prácticas renovadas. Señalaron como desafíos de este proceso la capacitación docente, el compromiso, la apertura, la resignificación de lo que significa educar. Mientras que, como obstáculos, encontraron nuevamente la falta de formación docente en primer lugar —en muchos casos tradicional, disciplinar—, los recursos de los que disponen, la resistencia al cambio y las normativas vigentes que dificultan la posibilidad de cambio.

Para los profesores el proceso innovador implica desafíos, como la adecuación del proyecto de cambio a las necesidades reales de la institución y el compromiso por parte del equipo, mientras que señalaron como obstáculos la dificultad para coordinar tiempos de trabajo con-

---

<sup>10</sup> Se procesaron 318 encuestas en total, correspondiente a las diferentes escuelas (30 corresponden a los directores, 52 a los profesores, 122 a los estudiantes y 114 a un miembro de sus familias).

junto, la falta de motivación para llevar nuevas propuestas al aula, y los programas de estudio y los límites que proponen.

Las familias señalaron como desafíos del proceso la motivación de los estudiantes, la necesidad de contención y el compromiso con la escolaridad. Mientras que los obstáculos listados fueron la resistencia al cambio, los presupuestos, la inadecuada capacitación docente y la antigua estructura escolar, tanto edilicia como en el formato escolar.

Los **alumnos** marcaron como desafíos la aceptación de las diferencias. Aluden a los cambios veloces en las sociedades actuales, que marcan un desafío en la formación requerida para incluirse y participar como ciudadanos autónomos, mientras que los obstáculos mencionados fueron la desigualdad de recursos, el conservadurismo docente, la rigidez de las normas, la falta de acuerdo entre los distintos actores, la brecha generacional, los tiempos y el desinterés por estudiar.

Esta primera aproximación a las representaciones sociales que construye cada grupo involucrado en el proceso innovador nos permitió conceptualizarlo. Después de todo, innovar también es revolucionar, y un acto revolucionario dentro del sistema educativo sería trascender la idea homogeneizadora con la cual fue creado. Revolucionar dicho sistema permitirá vincular las innovaciones con necesidades concretas y específicas para cada grupo y comunidad escolar.

## Salir al camino

•**Imaginar la aventura: la convocatoria a los institutos de educación secundaria que deseen asumir el desafío de transformarse y desarrollar proyectos de innovación global.**

Casi en el cierre de esta primera etapa, llevábamos recorridos distintos espacios.

- **Diálogo con especialistas** que, como mencionamos, fueron realizados en momentos diferentes del año, considerando de qué modo el especialista invitado podía construir espacios de reflexión potentes anclados en los modos y momentos de pensar el cambio de cada una de las escuelas. No se trataba de una agenda de encuentros, sino de una curaduría de encuentros en función de lo que iba sucediendo en el devenir del camino. En este sentido, cabe señalar que la construcción fue artesanal, escuchando y analizando las producciones de los diferentes equipos directivos.
- **Aulas creativas**, ya presentadas, donde recuperamos la voz de los estudiantes en relación con la escuela.
- **Consulta con la comunidad**, en este caso, considerando diferentes dispositivos. Uno de ellos, coordinado por el equipo de consultores de Eutopía, con una encuesta diseñada para ese fin, y otros (diversos) elaborados por las escuelas para compartir la intención de cambio con sus comunidades. Este aspecto resulta central. No se trataba solamente de recoger información, sino de habilitar las voces en cada una de las escuelas respecto del cambio.
- Construcción colaborativa de la **matriz de cambio escolar**.
- **Actividades de análisis y reflexión** acerca del proceso entre los encuentros, destinadas a los equipos directivos para acompañarlos en el desarrollo.

Este proceso reflexivo, de consulta e inmersión en las propias escuelas, sin duda fue muy valioso para todos los directores y escuelas que participaron. Luego de esto, venía un paso decisivo: la postulación. Para ello realizamos una convocatoria abierta a todas las escuelas secundarias de la CABA que se animaran a aventurarse en lo que serían los próximos dos años de cocreación, proyección, emersión e innovación educativa.

Cada escuela debía presentar un documento donde se expusiera brevemente cuál era el cambio que se proponía llevar adelante, los propósitos y las razones que fundamentaban su propuesta junto con los principales datos de la situación de partida institucional. Un requisito fundamental fue la contextualización del proyecto en el marco referencial trabajado en Eutopía durante el 2017: ¿qué elementos de la matriz de cambio involucraría esta transformación que se proponían llevar adelante en su escuela? Cada postulación debía combinar por lo menos tres de estos elementos: *Vínculos - Currículum - Estrategias de enseñanza - Evaluación - Tiempo - Espacio*.

**Para  
conocer las  
instituciones  
participantes,  
ir a página 163.**

Las postulaciones además solicitaban el compromiso explícito de los equipos directivos de las escuelas en este proceso, teniendo que dejar por escrito en la postulación a qué se comprometían personalmente durante el 2018 como directivos y referentes institucionales con la intención de llevar adelante el proyecto de cambio para el 2019 en su escuela. Por ejemplo, allí debían comprometerse a destinar un 20% de su tiempo de trabajo semanal a desarrollar y liderar el proyecto de cambio. Era necesario anticipar el espacio y el tiempo destinado al proceso de cambio.

Así fue como, de todas las escuelas que participaron de esta primera etapa del viaje, algunas se animaron a emprender la aventura del cambio. Sobre fin de año y en función a las postulaciones recibidas, seleccionamos las primeras dieciséis escuelas que conformaron la primera red de escuelas de Eutopía. Los criterios de selección empleados tuvieron en cuenta lo enumerado a continuación.

- Diversidad, en tanto conformaciones escolares y población que asiste.
- Territorialidad, si bien no se trata de utilizar un criterio muestral, resultaba valioso que las escuelas se ubicaran distribuidas territorialmente en la Ciudad de Buenos Aires.

- Permanencia del equipo directivo en particular. Claramente esta definición constituyó una hipótesis que podría reformularse, dada la movilidad existente.
- Compromiso del equipo directivo en particular. Para este punto, consideramos como indicadores la asistencia a los encuentros y la participación en las tareas que propusimos a través de la plataforma de Eutopía.

FIGURA 3: CONFORMACIÓN DE LA MUESTRA DE 16 ESCUELAS - CABA



En esta última etapa del recorrido elaboramos colaborativamente el **Manifiesto de Eutopía** que surge de la sistematización de las voces y de los procesos que el grupo de directores visibilizó durante esta primera parte del camino.

- 1. Una escuela innovadora se involucra en profundidad.** Se trata de revisar y transformar **desde** la escuela. Implica responsabilizarse por el diagnóstico, las definiciones y el cambio. “Hacer” de la escuela una organización inteligente que promueva el aprendizaje de todos los actores involucrados.

2. **Una escuela que considera la centralidad de la experiencia.** Fundamentalmente, para el trabajo comunitario. Se necesita una comunidad educativa atenta a conformar redes, en la que se promueve la construcción compartida del conocimiento.
3. **Una escuela en red.** Que se vincula con la comunidad y trasciende los límites de la institución.
4. **Una escuela que renueva los espacios acorde a su proyecto pedagógico.** De modo de adaptarlos al modelo pedagógico que se proponga.
5. **Una escuela que aloje a los estudiantes.** Hoy, el rol del docente y del directivo viraron, otorgando mayor centralidad y protagonismo a los estudiantes. La escuela debe promover que la experiencia de los alumnos sea significativa en conocimiento y formación integral, de modo de hacer de la escuela un espacio en el cual los niños y jóvenes quieran estar.
6. **Un proyecto que promueva que los estudiantes sean ciudadanos comprometidos.** Para ello, la escuela favorecerá las siguientes condiciones para los adolescentes.
  - Autoconocimiento, para conocer sus habilidades, dificultades, intereses.
  - Autonomía y autovaloración, para la búsqueda y desarrollo de la propia formación.
  - Discernimiento, como capacidad para elegir y fundamentar.
  - Estrategias de resolución de problemas.
  - Capacidad para la cooperación y el trabajo en equipo.
  - Capacidad para la aceptación de las diferencias.

- Compromiso con su comunidad.
- Una buena formación académica.

**7. Una escuela con profesores comprometidos con el cambio.** En la escuela que innova, los profesores y sus acciones son centrales para repensar la escuela. Estos docentes tienen que ser capaces de:

- desarrollar propuestas y evaluaciones diferenciadas que atiendan a distintos grupos de alumnos,
- trabajar de forma colaborativa, promoviendo esta forma de trabajo en sus alumnos, partiendo de su propia experiencia de trabajo con sus pares, y
- enseñar habilidades metacognitivas a sus estudiantes.
- Estas modalidades para enseñar requieren que los profesores reúnan determinadas cualidades: ser abiertos, creativos y reflexivos, flexibles, empáticos e investigadores de su propia praxis, y comprometidos con su propio entorno.

**8. Prácticas pedagógicas diversas acordes a la definición del proyecto.** No se trata de recetas prefijadas dado que, aún, prácticas tradicionales como las clases expositivas pueden resignificarse desde un enfoque innovador. Pero es imprescindible que toda práctica pedagógica esté al servicio de un proyecto significativo de aprendizaje. Se propone evitar la clase centrada en el profesor y favorecer cambios en la evaluación, en la organización de los proyectos transversales y en el trabajo hacia la comunidad. También, evitar las clases con formatos estáticos, donde el docente se constituya en mero transmisor de información.

**9. Prácticas pedagógicas que promuevan el asombro en los jóvenes.** Se trata de provocarlos, alentarlos a que generen hipótesis de trabajo y/o preguntas.



**10. Una escuela con un currículum abierto y flexible.** Que permita a cada Institución, en diferentes años, con diferentes cursos y diferentes alumnos, pensar trayectorias escolares diversas, respetando ciertos consensos de obligatoriedad. La escuela debe ser libre para realizar modificaciones que permitan cambios de fondo y presentar propuestas diversas de trabajo considerando la comunidad en la que está inserta. En este sentido, el currículum es el marco a partir del cual se construyen los proyectos de cada una de las asignaturas.

### **La incertidumbre de iniciar un camino nuevo...**

Proponer el cambio real en una escuela secundaria es una tarea difícil de imaginar. Pensarlo en dieciséis escuelas, trabajando en red y partiendo de las decisiones de cada institución, se transforma en un auténtico reto.

Al finalizar este primer año del proyecto Eutopía, teníamos mucha incertidumbre: ¿Cómo seguiría el viaje? ¿Sería sostenible la propuesta? Pero, además, nos preguntábamos cómo seguiríamos con lo iniciado.

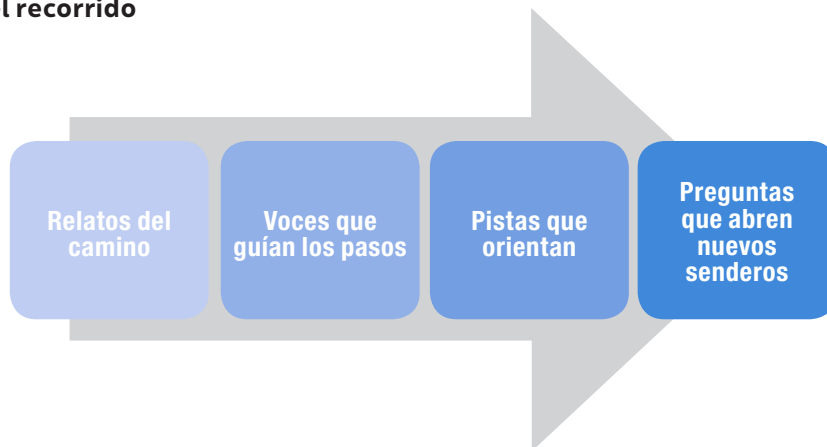
Teníamos certeza de que la innovación no es la respuesta, en tanto receta para mejorar la escuela, sino una pregunta: ¿qué transformar en la escuela?, ¿qué conservar de lo que ya sabemos hacer bien?, ¿cuáles son los criterios para la transformación? El recorrido de Eutopía y los itinerarios de viaje propios de cada escuela serán abordados en las bitácoras que siguen.

A modo de síntesis, en las figuras que siguen se sistematizan los principales hitos del comienzo de este viaje.



**Eutopía en video**

**Primer Semestre 2017: Invitación a caminar, compartir aprendizajes del recorrido**



**Segundo Semestre 2017: Imaginar el cambio, preparar el viaje**



## **Cerrando la primera etapa del viaje**

Así, en el inicio nos propusimos:

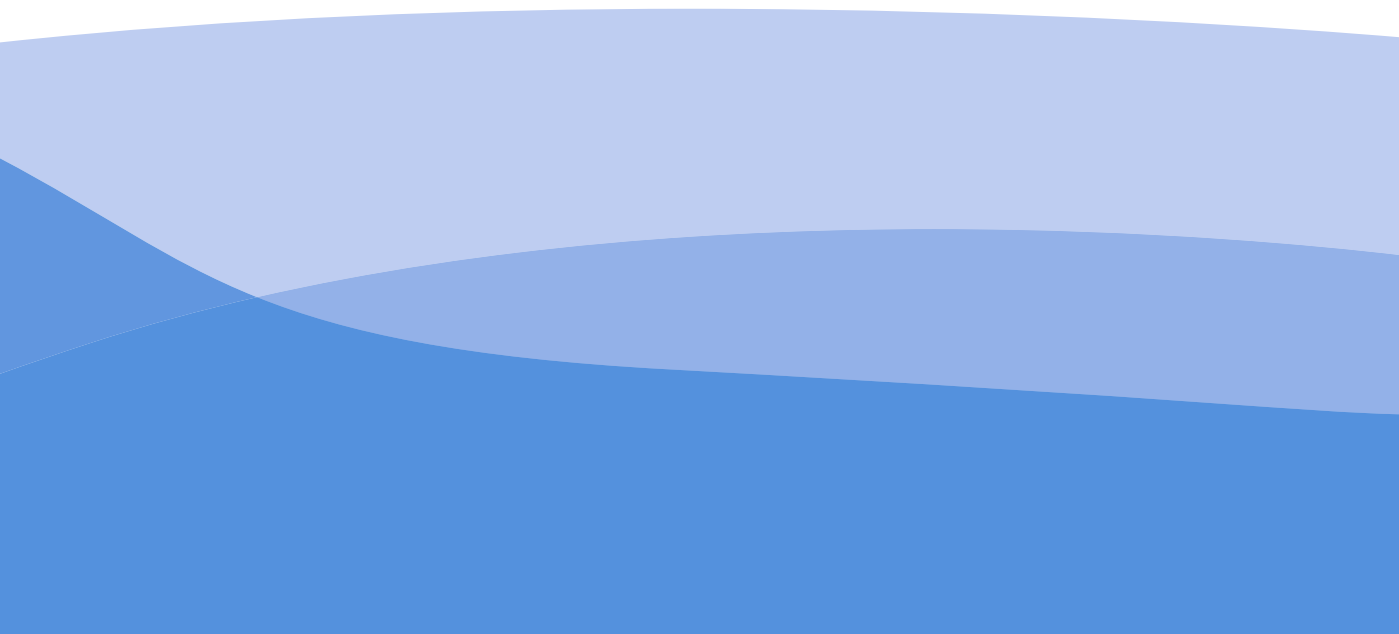
Conformar una red de escuelas entendida como un ecosistema que debe afrontar el cambio atendiendo a todos sus procesos.

Diseñar un plan de innovación global que favorezca el desarrollo institucional planificado, como marco de acción coordinado en cada escuela.

Acompañar la gestión del cambio ofreciendo dispositivos de formación pedagógica con énfasis en el desarrollo de competencias, la organización curricular en un marco innovador y el sostén metodológico, focalizado en el trabajo por proyectos en clave cooperativa, con la intención de que cada estudiante alcance su máximo potencial.

Favorecer la redefinición de algunos condicionantes de la organización escolar actual para la construcción de nuevos escenarios de aprendizaje que permitan desarrollar metodologías activas en las prácticas de enseñanza.

Promover la inclusión de nuevas prácticas de evaluación en respuesta a un modelo de escuela inclusiva, atendiendo al impacto del cambio en los resultados de aprendizaje.





UNIDAD OPERATIVA

- ENFERMEIRAS (FARMACIA)
- ENFERMEIRAS (LABORATORIO)
- ENFERMEIRAS (CIRURGIA)
- ENFERMEIRAS (CUIDADOS)
- ENFERMEIRAS (PREVENÇÃO)

ALUMNOS

- INTERESSES
- DESMORALIZADOS

ESPAÇOS

- DEB. EUROPEO
- INTERMEDIÁRIA
- ESCOLARES
- PASSEIOS
- BARRIO
- ANA

REGULACAO

- ESTABECER
- ESTABECER
- ESTABECER

RECURSOS

- MEMBROS
- INTERMEDIÁRIA

ESTRATEGIA

- REGULACAO
- ESTABECER
- ESTABECER

ESTRATEGIA

- REGULACAO
- ESTABECER
- ESTABECER

## **Segunda bitácora: Diseñar el camino, crear con otros**



Esta segunda bitácora del libro está dedicada a narrar lo transitado por las escuelas que se constituyeron en la red de Eutopía en este recorrido de transformación y cambio escolar que iniciamos de manera conjunta en 2017.

Desde Eutopía apostamos por el diseño de un recorrido que pudiera alojar las singularidades de cada escuela y su comunidad, pero que a la vez potenciara la sinergia del trabajo colaborativo. Para ello elaboramos distintas instancias de formación, reflexión y diseño que fuimos proponiendo a los equipos directivos, a los profesores y a los estudiantes.

Como mencionamos en la bitácora anterior, el pensamiento de diseño es una metodología que configuró el camino para la transformación de las escuelas, tanto en el trabajo que le propusimos a los equipos directivos y docentes como al interior de cada escuela. Podemos hablar del pensamiento de diseño en dos escalas:

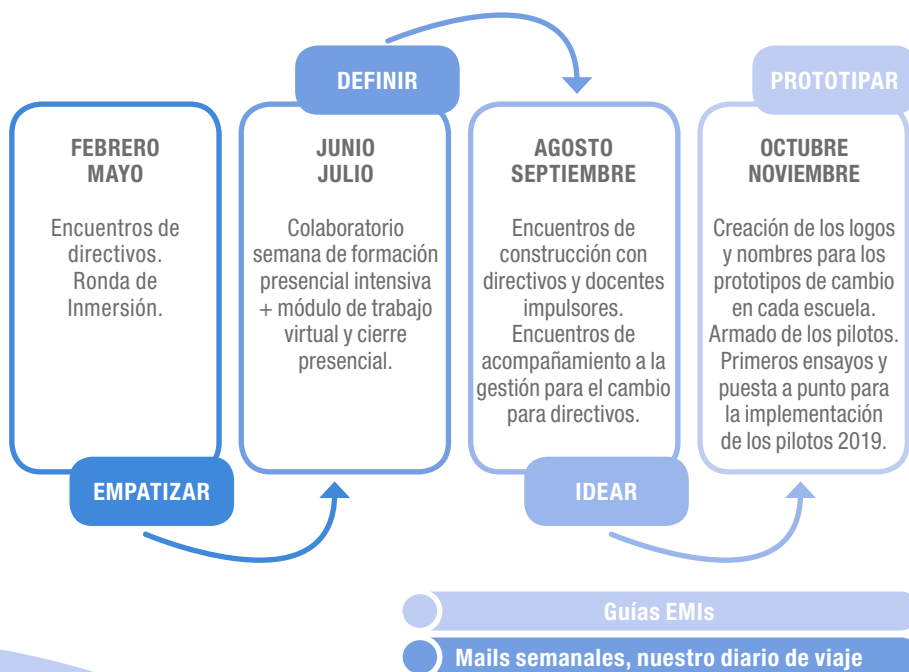
1. En el diseño de Eutopía como red de modelo de cambio.
2. En el diseño de cambio de cada escuela, con sus propias definiciones.

**Para revisar el concepto de pensamiento de diseño, ir a página 40.**

En el nivel del diseño del modelo de cambio, 2017 había sido el año en que buscamos empatizar con la necesidad de transformación de la escuela secundaria en general con todas las escuelas participantes. Ahora bien, dentro de cada institución educativa, en el marco de esta metodología, propusimos **empatizar** para poder conformar una red de escuelas que se proponga innovar, construir y compartir modos de crear las condiciones necesarias para la mejora escolar. Con este fin, los equipos directivos de las dieciséis escuelas de la red comenzaron a definir los posibles itinerarios para la transformación en cada una de sus instituciones.

En la segunda parte del año 2018, propusimos sumar al trabajo compartido en Eutopía a los docentes que sean impulsores del cambio. Este grupo de profesores, identificados y convocados por los equipos directivos de cada escuela en función de su compromiso con la idea de repensar la escuela secundaria, participaron también en los procesos de ideación y prototipado de los dispositivos y proyectos de cambio de cada institución.

**GRÁFICO 1. PENSAMIENTO DE DISEÑO EN EL MARCO DE LAS PROPUESTAS PARA EL TRABAJO CON LA RED DE ESCUELAS EUTOPÍA 2018.**



Como se observa de la lectura del gráfico 1, cada fase del pensamiento de diseño se concreta en el diseño de dispositivos que propusimos desde Eutopía. Tanto acompañando desde el diseño con guías de trabajo para los Espacios de Mejora Institucional (EMI) previstos desde el Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires para todas las escuelas, como con espacios de formación para profesores y equipos directivos en aspectos reconocidos por las escuelas como necesarios para diseñar el cambio (trabajo por proyectos, propuestas para aulas heterogéneas, evaluación, entre otras que presentaremos más adelante en esta bitácora).

Vale aclarar que este no fue un proceso fácil ni lineal. Cada directivo junto a su comunidad escolar fue atravesando las distintas etapas del camino propuesto por el equipo, y experimentando avances y retrocesos, superando obstáculos, redefiniendo sus proyectos de postulación inicial, reordenando procesos y redistribuyendo recursos de la escuela para hacer de la mejora un camino posible y viable. Y, tal como refiere una de las directoras de las escuelas de la red de Eutopía, *“innovar no es cambiarlo todo”*. Implicó el desafío de reflexionar, identificar, discriminar prácticas y espacios que se deseaba conservar de aquellos que valía la pena modificar. Implicaba, también, pensar el cambio como un proceso en el tiempo: qué aspectos era posible modificar en lo inmediato y cuáles requerirían esperar, construyendo previamente las condiciones adecuadas, sin por ello resignar metas propuestas.

## Caminos de aprendizaje

### **El primer destino de la red Eutopía: el compromiso de acordar la ruta de viaje**

Uno de los destinos en el camino fue la celebración de varios **encuentros de directivos**. Se realizaron cuatro encuentros de formación con expertos invitados con una frecuencia mensual durante el primer trimestre del año 2018. Cada encuentro se desarrolló en dos jornadas



intensivas con la participación de los equipos de conducción de las dieciséis escuelas en diferentes instituciones de la red, que prestaron como sede. Lejos de ser una cuestión administrativa, ofrecer “la casa” era también un modo de conocernos, de ver lo que pasaba en otra escuela, y de mostrar lo que somos.

Durante este tiempo nos acompañó la metáfora “hacia una ecología del cambio educativo”. Esa metáfora se presentó como una construcción simbólica potente para otorgar significado a esta etapa. Esta construcción conceptual permitió concebir el carácter complejo, dinámico y multidimensional de los contextos en los que se enmarca la tarea de diseñar el cambio educativo, y nos invitó a una producción colectiva de conocimiento original.

El formato de trabajo en cada uno de los encuentros fue similar a los del primer año de Eutopía (2017), con espacios de formación en modalidad de taller. La intención fue poner en juego un modelo de formación: participativa, convocante, provocadora, del mismo modo que entendíamos que sería deseable que sucediera en las escuelas. Recapitulando en nuestro diario de viaje, a continuación compartimos algunos “titulares” que nos dejó este ciclo de encuentros.

- Nos (re)conocimos como integrantes de esta red, y compartimos nuestras ideas y preocupaciones acerca de cómo llevar adelante la transformación que deseamos (expresada en el Manifiesto de Eutopía).
- Hicimos visibles los aprendizajes —personales y colectivos— que posibilitaron la reflexión profunda acerca del cambio educativo y los nuevos modos de mirar y pensar la experiencia escolar.
- Empatizamos con la necesidad de cambio y las concepciones de cultura organizacional y clima escolar, y su incidencia en los procesos de transformación.

- Avanzamos en la construcción de un modelo de cambio educativo basado en los procesos, dispositivos y herramientas propias de la metodología del pensamiento de diseño y de la construcción de conocimiento colectivo de organizaciones que aprenden.
- Revisamos nuestras misiones y visiones como red, y también en lo particular al interior de cada escuela. Visualizamos y tratamos de reordenar y redistribuir recursos materiales y humanos para generar las condiciones de posibilidad para el cambio.
- Repensamos el rol directivo, y compartimos acuerdos y consensos que nos orientaron hacia un liderazgo pedagógico para la mejora escolar.
- Identificamos nuestros primeros aliados en cada escuela, es decir, los docentes impulsores que serían los primeros en ayudarnos a pensar, imaginar y proyectar la transformación de las escuelas.

***Para revisar el proceso de cambio, ir a página 133.***

- Nos sumergimos en la cultura de la práctica reflexiva y revisamos los modos con los que (nos) evaluamos y retroalimentamos, tanto en relación con los estudiantes como con los docentes en la escuela.
- Comenzamos a pensar en nombres, logos, metáforas que nos permitieran hacer visibles los dispositivos de cambio (prototipos), involucrando a toda la comunidad escolar.

Estas reflexiones, producidas en los encuentros entre directores, se complementaron con otras acciones de reflexión que los directivos realizaron entre cada una de las reuniones. Las evidencias de lo producido en este proceso formaron parte de las primeras entradas del **Portafolios Eutopía** de cada escuela.

## El portafolios de la escuela

Los portafolios pueden asumir muchas formas diferentes y usarse con propósitos variados. Es posible utilizarlos para diagnosticar, documentar o dar cuenta del proceso de trabajo y de los avances. El beneficio principal para quien los elabora radica en el proceso mismo de crearlos y de usarlos de manera comprometida y reflexiva respecto del propio recorrido. La elaboración de portafolios de trabajo, en este caso, se enmarca en una propuesta de práctica reflexiva, entendiéndola tal como plantea Domingo Roget (2013: 144) "...la práctica reflexiva refiere a la actividad de pensamiento aprendida que requiere de un análisis metódico, regular, instrumentado, sereno y efectivo (...) que se adquiere con un entrenamiento voluntario e intensivo...". Esta práctica implica el involucramiento de la persona que observa críticamente, define objetivos, acepta desafíos, tiene en cuenta creencias, conocimientos, opiniones, y reconoce el valor del entramado de significados que cada sujeto construye sobre sus prácticas.

En el marco del trabajo de Eutopía, la propuesta para los equipos directivos fue la de ir documentando y recopilando evidencias a partir de las principales acciones que fueron realizando en su camino de desarrollo del modelo de cambio para la institución. Las consignas de trabajo que propusimos en el portafolios estuvieron orientadas por una consigna de actividad, generalmente quincenal, que en algunas ocasiones implicaba solo al equipo de gestión y en otras, a más actores de la institución escolar.

Como hito destacado de esta primera parte del viaje, se propuso una **ronda de inmersión** que nos permitió generar una instancia de intercambio en la cual los equipos directivos de las escuelas, en parejas, tuvieron la oportunidad de visitar otra escuela de la red y presenciar una jornada de trabajo. Luego, en el marco de uno de los encuentros presenciales, realizaron un trabajo de retroalimentación cruzada en el marco de la propuesta de práctica reflexiva.

## La construcción de la red

¿Qué condiciones son necesarias para la construcción de una red de escuelas que innova?

Eutopía conforma una red donde cada escuela -unidad participante de la red- idea, diseña y trabaja en su propio proyecto de innovación a partir de lineamientos comunes que fueron construyendo en colaboración con las otras escuelas.

Resultó central para ello la construcción de un equipo de directores de Eutopía que trabajó en conjunto, que se encontró periódicamente para intercambiar vivencias, temores, dificultades, nuevas ideas, teorías y estrategias, pero centralmente para caminar acompañados para la transformación escolar. Este es un diferencial profundo con el que se cuenta.

En este proceso de creación y fortalecimiento de la red, también resultaron centrales las acciones que contribuyeron fundamentalmente al empoderamiento de sus miembros. Nos referimos especialmente a las acciones de comunicación, es decir, a la oportunidad que fueron teniendo en distintos momentos casi todos los directores de la red de Eutopía de presentarse en congresos o jornadas, tanto nacionales como internacionales, para compartir con otros su proceso de cambio. En términos de Bruner (1997), se trata de externalizar la obra, de poder reflexionar sobre el proceso, analizar logros y también dificultades, y poder referenciarlas<sup>1</sup>.

1 La red participó del Congreso Iberoamericano de Pedagogía UNTREF- SOESPE, Agosto 2018; Congreso Latinoamericano de Educación Judía, Eutopía: innovación en Red, 12 de julio de 2018; III Congreso Internacional sobre Liderazgo y Mejora Escolar CILME, Chile, Junio 2019; Congreso Mundial de Educación Católica, Nueva York, 2019; "Interfaces Palermo 2019", Séptima edición, 21 de mayo de 2019; Presentación de la experiencia; XIV Foro Latinoamericano de Educación, Fundación Santillana, Presentación de redes de escuelas, 1 de julio 2019; "Transformando escuelas", espacio "Innovar con otros: programas de fortalecimiento institucional" Fundación Varkey, 7 de septiembre de 2019; "Foro de innovación y emprendedurismo educativo", Educar 2050, Fundación Telefónica, Gobierno de San Juan, San Juan, 17 de septiembre 2019; VII Foro de Educación Secundaria, Vicaría Episcopal de Educación.

Al mismo tiempo, desde la coordinación de Eutopía fuimos acompañando a las escuelas en forma individual con visitas periódicas que adoptaron el formato de **consultorías en campo escolar**. Esta instancia tenía como propósito que las escuelas pudieran ir apropiándose y resignificando las producciones colectivas poniendo en juego estrategias del enfoque de práctica reflexiva. Estos espacios sistemáticos impulsados durante el primer semestre de 2018 en la escuela, conversando en profundidad con los directores, les facilitó a estos últimos esa elaboración artesanal, apoyada en la tradición de cada una de las escuelas, favoreciendo un clima de confianza que permitía profundizar, andar y desandar las primeras ideas, proyectos e iniciativas, al mismo tiempo que compartimos sus preocupaciones y hallazgos en un entorno más privado.

***Para conocer los prototipos institucionales, ir a página 137.***

A mediados del segundo año del proyecto Eutopía, cada escuela comenzó a **diseñar el cambio**. En este camino cada equipo directivo de las dieciséis escuelas compartió con el Consejo Experto de Eutopía<sup>2</sup> algunos acuerdos y decisiones relevantes que fueron el punto de partida de la siguiente etapa del recorrido propuesto por Eutopía para el 2018. En esta ocasión, cada escuela elaboró una presentación acerca de los impactos que buscaba alcanzar y las principales transformaciones que esperaba lograr en la cultura escolar, así como las acciones prioritarias que imaginaba que debía llevar a cabo para lograrlas.

Luego, los directivos junto a los profesores de su escuela involucrados en el cambio (docentes impulsores) tomaron el lugar de **diseñadores de experiencias y condiciones para la transformación de la realidad escolar**. Como parte de la propuesta, definieron prototipos de cambio para los que proponían nombres y logos con la intención de generar una narrativa común en la que los diferentes actores de la escuela se pudieran

---

2 En esta oportunidad estuvieron las especialistas Lila Pinto, Mariana Maggio y Rebeca Anijovich.

sentir involucrados. Las metáforas, nombres, ideas, imágenes y siglas inspiradoras que comenzaron a emerger en este momento permitieron a cada uno de los equipos directivos crear, imaginar y soñar en función las de las transformaciones perseguidas para la cultura escolar de su institución. Este ejercicio comprometido y creativo de cada equipo permitió redefinir qué elementos de la matriz escolar iban a verse centralmente modificados con estos prototipos de cambio.

El hito siguiente fue la presentación de estas definiciones a toda la escuela. Para ello, se sugirió a los equipos de directivos que en el encuentro EMI que se desarrolló durante el mes de junio, tanto directivos como profesores impulsores, comunicaran las primeras ideas del dispositivo de cambio a toda la comunidad escolar (estudiantes, equipo docente, familias y no docentes). De este modo, era posible incluir las voces de todos, revisar lo hecho hasta el momento y favorecer la participación de toda la comunidad escolar para crear una nueva realidad hacia 2019.

### **Acompañar el recorrido: hackear<sup>3</sup> los EMIs**

Los Espacios de Mejora Institucional (EMIs) constituyen una valiosa oportunidad para pensar y diseñar la propuesta de cambio escolar junto a otros actores escolares, dado que pueden ser momentos con gran potencial de impacto comunitario. Allí pueden proponerse acciones que fortalezcan los vínculos de confianza entre docentes, directivos y personal no docente de la escuela, que pueden favorecer el diseño compartido del cambio educativo.

---

3 Actualmente en educación, el término "hackear" se utiliza frecuentemente para hacer referencia a la concreción de cambios profundos. Lila Pinto, en el Documento Básico del XIV Foro Latinoamericano de Educación de Fundación Santillana "Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo XXI", lo define del siguiente modo: "El hackeo escolar refiere a aquellas disposiciones, actitudes y acciones que tienden a problematizar la experiencia escolar, desnaturalizando aquellas prácticas que han perdido sentido y construyendo nuevas estrategias pedagógicas que favorecen una educación emocionalmente significativa e intelectualmente desafiante".

Este espacio de reunión (prescripto por las autoridades del Ministerio de Educación para todas las escuelas de la Ciudad de Buenos Aires) fue considerado el sitio privilegiado para pensar en conjunto, involucrar a diferentes actores de la comunidad educativa y comunicar las hipótesis preliminares acerca del cambio. Esta instancia fue un dispositivo escolar que buscó intervenir desde Eutopía. Para ello, se ofreció una narrativa y sentido en función del proceso de cambio que cada escuela atravesaría. Así, cada uno de los EMIs se destinó a un momento específico del proceso de pensamiento de diseño, la metodología elegida desde Eutopía para concebir y diseñar el cambio de manera participativa. Cada EMI se focalizó en diferentes fases del proceso: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Para cada uno de los EMIs, el equipo de consultoras de Eutopía preparaba un documento, “las guías para los EMIs”, que era una invitación a los directivos para el trabajo en estas jornadas institucionales. Cada documento de EMIs reunía propuestas y recursos orientados a transformar la cultura escolar. En cada uno de ellos se abordaba el mismo tema o problema que habíamos estado trabajando en los seminarios mensuales con los equipos directivos, de modo que pudiera compartirse lo que la red de directores de Eutopía realizaba con cada comunidad educativa escolar.

El documento EMI estaba formulado de modo tal que cada equipo directivo –de acuerdo a su realidad institucional y grado de comunicación de este proyecto en sus comunidades– pudiera tomar alguna o algunas de las propuestas que poníamos a disposición, o bien recrearlas, o decidir no utilizarlas. La intención de cada documento era servir como andamiaje para los equipos directivos, y cada uno de ellos tomaba o no lo que ofrecíamos como propuestas. La idea de acompañar el cambio se materializaba también en la decisión del equipo de consultores de elaborar estas herramientas. Esta serie de documentos acompañó a los directivos lo largo de todos los EMIs de 2018 y 2019.

En este sentido, asumiendo el reto que supone acompañar el aprendizaje institucional en escuelas diversas, y teniendo como premisa ser

respetuoso de la lógicas y los tiempos particulares de cada escuela, fue central el rol del directivo para seleccionar en cada caso lo que creía conveniente y oportuno para la etapa del viaje en la que se encontraba con su proyecto, y así diseñar su propio EMI. En el recorrido transitado por cada escuela, los EMIs pueden visualizarse como hitos potentes en un proceso de construcción participativa al interior de cada institución.

En este acompañamiento del recorrido transitado por cada escuela, es necesario mencionar que, semanalmente –en particular los días lunes durante estos tres años de trabajo– enviábamos un mail a los equipos directivos en el que se presentaban desde cuestiones administrativas, cuando era requerido, hasta recursos relevantes para ser trabajados, invitaciones a congresos o presentaciones. Estos correos fueron parte del armado institucional de la red, donde las escuelas comenzaban a intercambiar espontáneamente acciones, y donde se visibilizaban acuerdos y logros. Cabe señalar que el modo de escritura de estos correos expresaba esa intención colaborativa.

## Idear el camino

Sobre la segunda mitad de 2018, inauguramos un nuevo espacio de participación para las escuelas de la red: los *colaboratorios*. Son espacios de formación, intercambio, reflexión y creación colectiva. Su fundamento está en la formación de escenarios de cooperación recíproca donde el elemento central es la posibilidad de compartir conocimientos en el proceso de diseño del cambio. Asumimos entonces que los espacios de colaboratorios en Eutopía nos permitirían crear nuevos dispositivos pedagógicos en las escuelas.

El **I Colaboratorio de Diseño** de Eutopía se realizó entre julio y agosto de 2018. En este en particular, invitamos a los directivos a participar junto a los docentes impulsores del cambio en sus escuelas de una serie de jornadas presenciales durante una semana intensiva de formación. Cada escuela y sus profesores, elegían y se inscribían en las actividades que consideraban relevantes para llevar adelante el dispositivo de



cambio escolar que estaban preparando. El propósito con el que diseñamos estos espacios fue invitar a cuestionar los marcos interpretativos con los cuales muchas veces analizamos nuestras prácticas, y de ese modo poder diseñar nuevos formatos de construcción didáctica y dispositivos de innovación pedagógica. No se trataba solamente de la asistencia a los encuentros en los que se inscribían sino que el compromiso era, además, participar de tres semanas de trabajo virtual y una jornada de cierre, donde se compartieron reflexiones y aprendizajes con los demás miembros de la red.

A continuación compartimos la propuesta realizada.

### **Colaboratorio de diseño**

<p><b>¿Evaluación del aprendizaje o para el aprendizaje?</b></p>	<p>Evaluar los aprendizajes de los alumnos es siempre una tarea compleja, llena de controversias y de compleja resolución que habitualmente se vincula con el final del proceso de enseñanza y en ocasiones se vincula casi exclusivamente a la acreditación.</p> <p>En la actualidad, la investigación en el campo identifica dos grandes paradigmas: el de la evaluación del aprendizaje (frecuentemente vinculado a la evaluación sumativa) y el de la evaluación para el aprendizaje (o evaluación formativa). En el marco de esta tensión invitamos a poner en juego distintas miradas, complementarias y favorecedoras, del cambio educativo.</p> <p>Contenidos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La evaluación: abordaje conceptual.</li><li>• Las funciones de la evaluación formativa.</li><li>• El diseño de evaluaciones auténticas.</li></ul>
--	--

<p><b>¿Cómo diseñar escenarios de enseñanza policromática?</b></p>	<p>Recrear la enseñanza reconociendo la existencia de diferencias entre las personas, en sus experiencias previas, estilos de aprendizaje, intereses, cultura, tipos de inteligencia, etcétera. A partir de allí, el desafío de una construcción didáctica que posibilite la diversidad en las prácticas cotidianas en las escuelas, es decir, en las actividades que se proponen en el aula. Una invitación a pensar nuevas estrategias de enseñanza, uso del tiempo, modos de organización del espacio físico y una revisión en los modos de vinculación entre los distintos actores, y con el conocimiento.</p> <p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aulas heterogéneas.</li> <li>• Inteligencias múltiples.</li> <li>• Aprendizaje cooperativo.</li> </ul>
<p><b>¿Qué experiencias educativas queremos crear para los estudiantes?</b></p>	<p>Las experiencias culturales contemporáneas para los jóvenes.</p> <p>Narrativas no lineales y experiencias colaborativas de construcción de conocimiento. Los videojuegos, los fenómenos transmedia, las series on demand, las redes sociales. Las experiencias educativas que queremos crear para los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los entramados disciplinares y tecnológicos.</li> <li>• Enseñanza perdurable.</li> <li>• La creación en el centro de la escena.</li> </ul>

**La enseñanza basada en proyectos**  
**¿Una alternativa posible?**

En los últimos tiempos, en Argentina y en el mundo, se identifica una crisis en la escuela, especialmente en el nivel secundario. ¿Cómo convocar a los estudiantes en clase? ¿Qué acciones proponer para que el aprendizaje resulte significativo? Si bien el trabajo con proyectos no constituye una novedad, resulta relevante profundizar acerca de ella, con el objetivo de analizar las posibilidades que ofrece para mejorar la enseñanza.

- Los proyectos como estrategia de enseñanza.
- Diseño de proyectos.
- Evaluar proyectos.

Luego de las jornadas de formación presencial, las actividades de seguimiento vía campus virtual intentaban invitar a los participantes a entrar en diálogo considerando los siguientes ítems.

- **La identidad profesional:** reconocer el valor formativo de la reconstrucción biográfica y de la huella de maestros memorables. La práctica reflexiva y el desafío de transformar el ejercicio profesional.
- **Las prácticas pedagógicas y la cultura escolar:** reconocer escenas cotidianas, interpelarlas, leerlas de un modo diferente, ponerlas en tensión para pensar el rediseño de las prácticas de enseñanza.
- **La escuela y la cultura contemporánea:** diálogo con los reconocimientos culturales actuales que posibilitan la construcción de nuevas tramas, lenguajes, metáforas y el desafío de nuevas construcciones didácticas.

Esto se propuso a través de diferentes vías.

- **La construcción de conocimiento específico:** material pedagógico con la mirada de autores centrales de cada campo, un recorrido de interacción intelectual que posibilita el análisis de la actualidad del pensamiento de cada obra, elaborado por el equipo de consultores de Eutopía.
- **Voces que inspiran:** relatos audiovisuales, recursos sugeridos que abren perspectivas polifónicas, que nos permiten la visualización del cambio educativo que queremos.
- **Experiencias culturales:** propuestas recreativas o artísticas para realizar tanto desde el hogar como en el ámbito de la ciudad, permitieron volver a la escuela con una nueva mirada para la recreación didáctica.

Finalmente, cerramos este I Colaboratorio con una jornada presencial en el mes de agosto con todos los profesores que participaron, donde, mediante distintas actividades, reconstruimos la experiencia de formación transitada.

En simultáneo con lo anterior, otra de las líneas trabajadas por el equipo de Eutopía fue la problematización del espacio escolar como configurador de ambientes de enseñanza y de aprendizaje potentes. Por ello, se configuró un conversatorio con directores y con Rosan Bosch, experta internacional en el diseño vanguardista de instituciones escolares y culturales.

A continuación se indican algunas de las principales ideas que surgieron en el conversatorio.

- Diseñar un mundo mejor empieza en la escuela.
- El punto de partida del proceso del diseño es el aprendizaje.

- El entorno físico también es un profesor.
- La organización, el diseño y la pedagogía están interrelacionados.
- El entorno puede permitir el empoderamiento del alumno.
- Aprendemos mejor cuando estamos activos y cuando algo nos motiva de manera intrínseca.

### **Ideatón de estudiantes: contar, crear y retratar el cambio**

En diferentes momentos del proceso de transformación, los estudiantes hicieron oír su voz de diversas maneras. El *Ideatón*, que sucedió durante 2018, fue la instancia privilegiada en la cual los estudiantes tomaron un mayor protagonismo en el cambio que se iba gestando en cada una de sus escuelas. Más de cien jóvenes de las dieciséis escuelas de la red participaron de las dos jornadas del Ideatón.

Las transformaciones en las escuelas fueron paulatinas y se plasmaron parcialmente al inicio del proceso. Muchos estudiantes aún no comprendían del todo el sentido de algunos cambios que vivían en sus instituciones.

### *Contar*

¿Cómo comunicar la vivencia de la transformación escolar a otros compañeros de una manera atractiva y diferente? Los representantes de cada una de las escuelas se encontraron para pensar juntos cómo comunicar a más estudiantes aquello que ellos comenzaban a experimentar como parte del cambio educativo que lentamente iba concretándose en las escuelas.

En primer lugar, reconocieron los modos de comunicar y contar, de manera creativa y atrapante, con los ejemplos de la publicidad y las redes

sociales, así como a través de experiencias presenciales. Luego, llegó el momento de pensar con compañeros de otras escuelas acerca de aquellas pequeñas señales que muestran el cambio o que evidencian lo que debe cambiar en la escuela. La imaginación se puso a prueba y no hubo límite para soñar lo que cada grupo quiso. Cada estudiante, con nuevas ideas inspiradoras, volvió con sus compañeros para diseñar juntos la comunicación de estas ideas desafiantes en la escuela. Fue importante definir destinatarios, medios y colaboraciones, pero, por sobre todo, el mensaje que buscaba transmitirse.

### *Crear*

***Para conocer los raps elaborados por los alumnos, ir a página 166.***

Las ideas y propuestas maduraron durante algunas semanas en las que cada grupo de estudiantes trabajó al interior de su escuela con los directivos, los docentes y también otros estudiantes. Se desarrollaron materiales para difundir en las redes sociales, y las paredes de las escuelas se llenaron mensajes que provocaron intriga y entusiasmo por conocer aquello que se estaba gestando.

Los estudiantes de la red de Eutopía volvieron a encontrarse luego de lo trabajado y presentaron a sus compañeros sus ideas, sus certezas y también sus dudas sobre las ideas de difusión que estaban saliendo a la luz en cada una de las escuelas. La originalidad, el disfrute y el compromiso estuvieron presentes entre los que compartían sus ideas. La escucha atenta y respetuosa, la palabra de valoración y la sugerencia se sostuvieron entre la audiencia. Un trabajo rico, en red, que tejió vínculos para seguir creando juntos.

### *Retratar*

Los estudiantes, principales destinatarios del proceso de transformación que se desarrolla en las escuelas, son testigos y protagonistas del cambio. Por ese motivo, junto a Fukó<sup>4</sup> quisimos capturar este

---

4 [i] Fukó es un medio de comunicación independiente que busca transformar la educación usando el arte como herramienta y el periodismo como camino. <https://www.fuko.info/quienes-somos>

proceso gradual y determinado por hacer de la escuela un buen lugar.

La propuesta fue que los jóvenes capturaran lúdicamente su cotidianidad con cámaras de fotos analógicas. Cada escuela recibió una cámara dentro de una caja con un manual de instrucciones para que supieran cómo utilizarla. Además, recibieron un pequeño cuadernillo, también analógico, que era una invitación a mirar y retratar de un nuevo modo, diferente de la inmediata y de estructura estereotipada *selfie*. La invitación buscaba detenerse en el proceso reflexivo para decidir los aspectos a transformar de la escuela. Los alumnos retrataban y decidían aspectos a modificar de la escuela, revalorizando el proceso de la transformación y la fotografía, ambos en curso. Dar lugar a la espera, para conocer los resultados del cambio y también de la toma captada con el lente de la cámara.

El objetivo a corto plazo: contar con una muestra de Eutopía que nos presentara las escuelas en tiempo presente a través de los ojos de los estudiantes, conocer desde esa perspectiva cuál tendría que ser el foco del cambio, que los jóvenes se hicieran escuchar desde sus imágenes. El objetivo a mediano plazo: registrar las escenas del cambio en 2019, también a través de sus ojos.

La fuerza de la red que ya conformaban directivos y docentes se expresó una vez más en la creatividad y el entusiasmo de los chicos que ampliaron, nutrieron y fortalecieron la red que piensa el cambio en cada escuela.

## Aprender del proceso: el registro de la experiencia de transformación

Como se refirió anteriormente, las escuelas estuvieron acompañadas a lo largo de todo el proceso de transformación escolar por las consultoras en campo. Esta tarea significó comprender a cada escuela en su singularidad, a la vez que se otorgó asesoría en el diseño de su proceso de cambio participativo. Esta tarea nos brindó la oportunidad de contar con una perspectiva particular del modo en que cada escuela fue tran-

sitando los diferentes momentos planteados por el equipo de Eutopía. Cada uno de ellos, marcado por los hitos de actividades para el Portafolios Eutopía.

**Para conocer los momentos del proceso de transformación, ir a página 45.**

Desde un inicio, consideramos valioso poder recuperar el **proceso** de la transformación escolar. Entendimos que allí radican algunos de los aprendizajes más profundos para cada institución a la vez que brindan información relevante para quienes se desafían a transitar experiencias similares, aun cuando estas no resultan generalizables.

Acordamos algunas dimensiones para el registro de aquellas cuestiones que nos brindarían información valiosa acerca de lo que denominamos “primeras señales” del cambio.

#### Dimensiones de registro.

- **Prácticas y acciones:** aspectos que se plasman en actividades, prácticas educativas diferentes, reuniones, iniciativas que se plantean a los estudiantes, entre otras.
- **Conversaciones:** elementos que contribuyen a generar conversaciones de nuevo tipo o entre actores que establecen nuevos diálogos. Por ejemplo, órdenes del día, lenguaje, distintos modos de hablar, diálogos con otros distritos, entre otros.
- **Intenciones:** acciones o iniciativas que dicen que quieren realizar, aunque no se plasmen en la acción.
- **Sentidos y emociones:** que expresan los actores, o que se manifiestan en situaciones o conversaciones con la escuela.
- **Lo inesperado:** elementos que no sean clasificables en las líneas anteriores.



La posibilidad de registro permitió relevar aquellas primeras señales de cambio que serían la semilla de la transformación, y se plasmarían con más fuerza y sistematicidad en 2019. Compartimos aquí esas señales.

- **Primeras búsquedas por plasmar el cambio**

Las señales del cambio durante 2018 se reflejaron en prácticas que se modificaron y en los nuevos roles que cada uno desempeñó en esta tarea de redefinición de la escuela. La participación de los equipos directivos en cada seminario con especialistas, así como la visita y reunión con consultoras de manera periódica, permitieron volver la mirada sobre el propio equipo de gestión para luego accionar de un nuevo modo. En algunos casos, esto permitió volver sobre los documentos de base de la escuela, sus PEI, pero con una mirada renovada.

A continuación, detallamos algunos ejemplos de estos **nuevos modos de hacer**. Luego de la instancia de sensibilización y postulación durante 2017, algunas escuelas empiezan a reflejar en acciones las búsquedas que se profundizarán durante todo el 2018 a partir de otras decisiones clave de los equipos directivos.

Las reuniones de personal previo al inicio de clases tomaron características particulares en algunas de las escuelas de la red. Esto pudo verse plasmado en lo referido tanto a los contenidos de la reunión como a los objetivos establecidos. En dos de las escuelas pudo apreciarse con más claridad. La reunión de personal del Patrocinio de San José estuvo destinada al trabajo con los docentes a partir de una lectura de material propuesta previamente. Asimismo, los temas referidos a aspectos organizativos, que en general tomaban gran parte del tiempo de reunión, fueron informados a través de correo electrónico. En el San Ramón, este tipo de informaciones también se corrieron del centro de la escena, pasando al final de la reunión. En este caso, el contenido que se transmitió en la reunión fue lo que mostró una señal distintiva frente a lo que venía ocurriendo en años anteriores. El equipo directivo no solo presentó Eutopía durante esta instancia, sino que comunicó algu-

**Para conocer  
más sobre  
estos cambios,  
ir a página 115.**

nas decisiones de inmediata implementación que impactarían en las rutinas y normativa de la escuela, tales como la organización en equipos para los bancos en las aulas y cambios en el reglamento de convivencia (permiso para comer al inicio del turno tarde, música en los recreos, posibilidad de usar pelo desatado, cambios en formas de enseñanza y evaluación). Los docentes manifestaron sorpresa y satisfacción, tanto por el formato como por el contenido de la reunión.

Algunas escuelas toman el hecho de trabajar en diferentes espacios como una oportunidad para realizar actividades de distinto tipo, aprovechando las posibilidades que brinda cada uno de ellos. En el caso del Patrocinio, por falta de espacio se hizo uso del salón de Arte y se reconoció la posibilidad de pensar en dos frentes del aula en lugar de uno, como es habitual. En esta escuela también comenzaron a considerarse otros espacios como lugares posibles para aprender y enseñar, como el comedor de la escuela primaria. En el caso del San Francisco, la limitación de espacios brindó la posibilidad de conversar sobre este tema con los estudiantes y pensar alternativas juntos.

- **Tiempos para pensar y hacer el cambio**

Los cambios en las prácticas comienzan a traducirse en el modo de organización que adopta el equipo directivo en relación con la iniciativa de Eutopía. Concretamente, se refiere a tiempo de su rutina semanal destinado al proyecto. Si bien el compromiso de cada equipo era destinar un 20% de su rutina escolar a Eutopía, una vez comenzado el año los equipos vieron dificultades para darse el tiempo para pensar las actividades que se proponían desde el proyecto, así como para considerar otros aspectos de la gestión. En estos casos, la posibilidad de hacerse el tiempo en la agenda se ve propiciada por la primera visita de la consultora a la escuela que explicita esa necesidad de encontrar tiempos para el trabajo en equipo y para la realización de las actividades propuestas para el portafolios de la escuela. Los equipos de Eutopía

***Para conocer más sobre el trabajo de los equipos, ir a página 115.***

en cada escuela —directores, rectores, jefes de departamento o docentes, según el caso— destinaron entre una y dos horas de reunión semanal para trabajar, pensar e intercambiar sobre su propuesta de cambio. A algunos equipos, la tarea de priorizar un tiempo de reunión para Eutopía por sobre las urgencias y demandas cotidianas les llevó algún tiempo más. En este sentido, el seminario sobre gestión a cargo de Carolina Sciarrotta permitió dar cuenta de la importancia de hacerlo, así como de estrategias y técnicas para comprender las nuevas aristas y necesidades que implicaba la tarea de liderar el cambio en la escuela.

Los equipos fueron identificando la necesidad de hacer apuestas más estratégicas que de corto plazo, y la importancia de establecer tareas y lograrlas en los tiempos que se proponían. Así, en algunos colegios como el María Auxiliadora o el San Agustín, la práctica del acta de reunión fue reemplazada por la minuta, que permite hacer seguimiento de los acuerdos que se establecen.

Algunos colegios, como el Divina Providencia, explicitaron el hecho de comenzar a delegar las tareas administrativas para destinar más tiempo a los temas pedagógicos. Otros, como el San José, se organizaron internamente y también de cara a la comunidad: establecieron horarios fijos de reunión para los padres que las solicitaran y se propusieron hacer un chequeo de tareas de la siguiente semana con la secretaría, para anticipar la semana de gestión que tenían por delante.

Los equipos directivos empiezan a encontrar nuevas estrategias, pensando en tiempos extendidos o más flexibles, destinados al cambio en la escuela. Así, escuelas como la San Rafael, trabajaron en documentos colaborativos luego de la reunión de gestión, o bien en reemplazo de ella. Además, ofrecen a los docentes una oportunidad para seguir formándose o reflexionando entre EMIs, compartiendo el resumen de lo transcurrido en cada EMI, brindando materiales y proponiendo líneas de reflexión.

## Participación ampliada

Uno de los elementos distintivos del proceso de cambio propiciado desde Eutopía es el de dar lugar a múltiples voces de la escuela y su comunidad para pensar, diseñar y concretar el cambio. Esto fue facilitado por las propias características de la metodología del pensamiento de diseño y por el proceso que atravesó cada escuela a través de las actividades del Portafolios.

***Para conocer más sobre la participación de los equipos, ir a página 37.***

Por un lado, las instancias de EMI supusieron la participación de docentes y estudiantes de la escuela de manera activa. En el mismo sentido, durante las primeras actividades del portafolios escolar se propuso a los equipos directivos la conformación de un círculo primario de participación. El objetivo de este círculo fue ampliar el equipo para el trabajo en la propuesta de cambio, sumar voces, promover nuevos liderazgos. La participación de estos nuevos actores, además, comienza a instalar el cambio dentro de la escuela a la vez que los hace parte del proceso. En este sentido, colegios como el Patrocinio realizaron encuestas para hacer parte a los padres de los estudiantes. En varias de las escuelas, los integrantes del primer círculo de participación fueron representantes de diferentes disciplinas y trabajaron en conjunto, liderando EMIs o actividades piloto en la escuela.

## Diálogos enriquecidos

Propiciar la participación de otros actores dándoles voz permite generar diálogos de nuevo tipo. Estas nuevas conversaciones suceden al interior de la escuela, por ejemplo, dando lugar a los estudiantes. En el caso de algunas escuelas, sumándolos en la instancia de los EMIs o considerando sus ideas para realizar actividades en el nuevo año. También se da lugar a otras conversaciones con los actores habituales, pero en nuevos espacios: las reuniones de personal, los EMIs o el diálogo en los grupos de *WhastApp* y las conversaciones entre los docentes del primer círculo de participación.

Estos nuevos vínculos mediados por la palabra también se estrechan hacia el afuera. Un ejemplo es el caso de la escuela Gaynor, que para su proyecto de cambio se vincula con una escuela cercana a la institución.

Las ya mencionadas encuestas para incluir en la experiencia a los padres, realizadas por la escuela Patrocinio, o la convocatoria a ex alumnos para enriquecer proyectos desde las diferentes disciplinas de la escuela San Rafael, también son un modo de establecer otros diálogos, de enriquecerlos con nuevas voces.

A la mesa de conversaciones también se suman actores que en la cotidianidad pedagógica y en el aula podrían guardar cierta distancia. Así es como el párroco en la escuela San Ramón se suma a las reuniones de consultoría, permitiendo enriquecer la conversación a la vez que da apo-

yoyo o ideas a las iniciativas de cambio del proyecto del equipo directivo. Funciona como un buen interlocutor para la consultoría. La presencia de los representantes legales en ocasiones pone de manifiesto una dimensión que no está tan presente desde la gestión pedagógica: lo económico o la infraestructura. Uno de los casos es el representante legal de la escuela Máter Dolorosa, que participó tanto de diálogos de consultoría como de seminarios de directivos. Su participación en estas conver-

saciones más amplias permitió una comprensión más holística de las experiencias y procesos de cambio que la escuela atraviesa. En ese sentido, el representante legal puede dar soporte desde un lugar más cercano y con sentido.

La percepción del cambio que empieza a vivirse en la escuela comenzó a despertar también el interés de otros niveles educativos de la institución. Directores de la escuela primaria o inicial tienen preguntas, quieren saber qué sucede en la escuela secundaria o se ven afectados por algunos cambios dentro de la rutina que impacta en su nivel educativo. Estas situaciones propician diálogos que dan lugar a pensar articulaciones o bien una nueva mirada de la escuela que comienza en el secundario, pero

***Para conocer más sobre estas percepciones, ir a página 117.***

que puede permear en instancias previas de la trayectoria escolar de los estudiantes.

Para la construcción de diálogos entre los diferentes actores de la escuela fue importante establecer otros códigos de comunicación. Así, la socialización con los diferentes actores de las metáforas de cambio construidas por los directivos, o bien, los nuevos modos de nombrar que se crearon, fueron relevantes para establecer un modo de entender el cambio que fuera propio de la escuela y a la vez compartido por los diferentes actores. Se comenzaron a compartir modos de nombrar y de actuar.

### **Sobre las intenciones y las sensaciones**

Durante el proceso de diseño y pilotaje del cambio durante 2018, las escuelas y sus equipos directivos atravesaron diferentes momentos y sensaciones. Podemos dar cuenta de algunas búsquedas específicas que se plantearon las escuelas, aun no pudiendo alcanzarlas de modo concreto o realizarlas. En algunas ocasiones funcionaron como un faro que los direccionó a lo que sería, luego, el proyecto de cambio, aunque en una primera instancia se desconocía la forma que podría adoptar.

En ese sentido, un tema recurrente fue la búsqueda de una propuesta que permitiera el cambio profundo en la escuela, aquello que permitiría impactar en la cultura escolar. Sobre todo, al inicio del proceso, esto se plasmó más como una intención que como acciones concretas. Con el devenir del año, los equipos comprendieron que esta construcción sería paulatina y gradual.

Algunos elementos que permitieron comenzar a plasmar esos deseos, fueron algunas certezas: el rasgo de creatividad tendría que ponerse en juego en el desarrollo de los proyectos especiales; la arquitectura escolar era un elemento más en la propuesta pedagógica, por ese motivo se identificó como necesaria la posibilidad de aprender en nuevos espacios y contextos más allá del aula; comprender el contexto donde la escuela se inserta y dar lugar al vínculo con los actores de la comuni-

dad enriquece la mirada de quienes diseñan la transformación escolar y la vuelven más significativa; la escuela como lugar donde el conocimiento se produce. Sin duda, una serie de anhelos que nos llevan a pensar los aspectos más fundamentales para volver a concebir la escuela.

El proceso de transformación en las diferentes etapas transitadas en el 2018, movilizó muchos rasgos y sentidos históricamente construidos. Por lo tanto, esto impactó de una manera singular en cada una de las personas que hacen la escuela.

El hecho de impulsar el cambio y pensarlo de manera conjunta, en términos generales, llevó a un mayor grado de compromiso e implicación por parte de los docentes. En algunos casos, los docentes mencionaron que este proyecto les permitía salir de un estado de poca motivación o estancamiento. La reacción positiva de los docentes frente a estas propuestas generó altos grados de satisfacción en los equipos directivos, que se vieron motivados a seguir trabajando.

***Para conocer los testimonios de los participantes, ir a página 123.***

Las sensaciones no fueron compartidas en todas las escuelas del mismo modo y al mismo tiempo. En algunas instituciones, en un primer momento los docentes se manifestaron inseguros frente a la exigencia que implicaban las variaciones en las formas de trabajar, salir de lo conocido o los desafíos presentados por el equipo de gestión. Pasado el tiempo, fueron manifestando mayor flexibilidad y apertura frente a las propuestas. En este sentido, algunos de ellos compartieron sus aprendizajes y prácticas para colaborar con otros.

Algunos directivos también manifestaron sus dudas e inquietudes frente a las nuevas demandas que implicaba el proyecto. En algunos casos, los directivos mostraron su preocupación por la reacción de los padres de los estudiantes, así como por el cumplimiento de los aspectos normativos, el uso de los espacios o la limitación presupuestaria ante la necesidad de contratar más docentes. También manifestaron sensaciones de incertidumbre por el modo en que se podría plasmar

una nueva grilla escolar, el currículum y las nuevas prácticas educativas.

El desafío planteado a los directivos se presentó como ambicioso y por momentos no fueron capaces de ver el modo en el que podrían concretarlo. Los directivos buscaron organizarse, cumplir con las tareas del portafolios entendiendo que ellas les permitirían ir logrando los objetivos de la transformación escolar tan buscada. Cuando no lo lograban, se angustiaban y frustraban, y en ocasiones consideraron abandonar el proyecto. La ansiedad por ver cómo se reflejaría el cambio en la escuela también fue un sentimiento que estuvo presente en los equipos directivos.

### **Los EMIs: pilotaje y experimentación**

Si bien las acciones y búsquedas de transformación se plasmaron de modos diferentes en las escuelas, recuperamos la instancia del EMI como un espacio que se habilitó deliberadamente a la experimentación, la prueba y la generación de las condiciones para lo que tendría que reflejarse en lo cotidiano en la escuela. Es por eso que recuperamos algunas señales del cambio específicamente en esta instancia, ya que reconocemos que es aquí donde comenzaron a plasmarse acciones y prácticas que se manifestaron como las primeras señales del cambio en cada una de las escuelas.

Estos espacios se convirtieron en una oportunidad para el hackeo de lo que hasta ese entonces venía desarrollándose. Las señales que mostraron el cambio pueden advertirse, como se detalla a continuación, en más de un sentido.

- La convocatoria al EMI: se realizaron videos o invitaciones especiales que se enviaron por vías institucionales de comunicación, como el correo electrónico, o informales, como el *WhatsApp*.
- La dinámica adoptada durante el encuentro: en general, el formato fue de taller participativo con diferentes momentos y dando lugar a la participación de los docentes, escuchando sus voces. Asimismo,



se propició el espacio para la reflexión y para anticipar acciones o compartir avances de Eutopía en el marco de la realidad institucional propia.

***Para conocer más sobre estos encuentros, ir a página 57.***

- El contenido trabajado: se presentó una continuidad entre los encuentros y en general estuvo orientada a preparar a los equipos de trabajo, o bien comenzar a generar las condiciones para la participación y nuevas formas de liderazgo dentro de la escuela. Se destinaron los encuentros para producir, y también para compartir ideas consensuadas en conjunto por el equipo de gestión y docentes impulsores.
- Los líderes y los nuevos actores que participan llevando adelante el EMI o desde su planificación participativa: el liderazgo y planificación de los encuentros fue paulatinamente delegándose a los equipos de docentes impulsores u otros docentes que pudieran tomar la iniciativa. En otros casos, los estudiantes fueron invitados a participar del encuentro, planteando sus ideas y dejando de manifiesto los actores hacia los que está dirigido el cambio que se está emprendiendo en la institución.
- Los objetivos: la tarea desarrollada allí estuvo orientada al proceso de cambio que estaba transitándose en la escuela. En sí, cada EMI del año tuvo objetivos específicos, aunque orientados por esta búsqueda a nivel institucional. El EMI se resignificó como instancia por su continuidad en los diferentes encuentros del año y por su impacto más allá de las horas de trabajo del mismo en sí.

Así, los EMIs se ven como una oportunidad para hacer las cosas de manera diferente, tanto por los nuevos formatos que adoptaron como por la voz que se entrega a nuevos actores de la institución, ofreciendo la oportunidad de pensar de modo colectivo el cambio en la escuela. Podría pensarse también como un espacio para ensayar

o pilotar nuevas formas de trabajo, la participación y gestión del tiempo, la actividad, los espacios e incluso el liderazgo. ¿El primer hackeo?

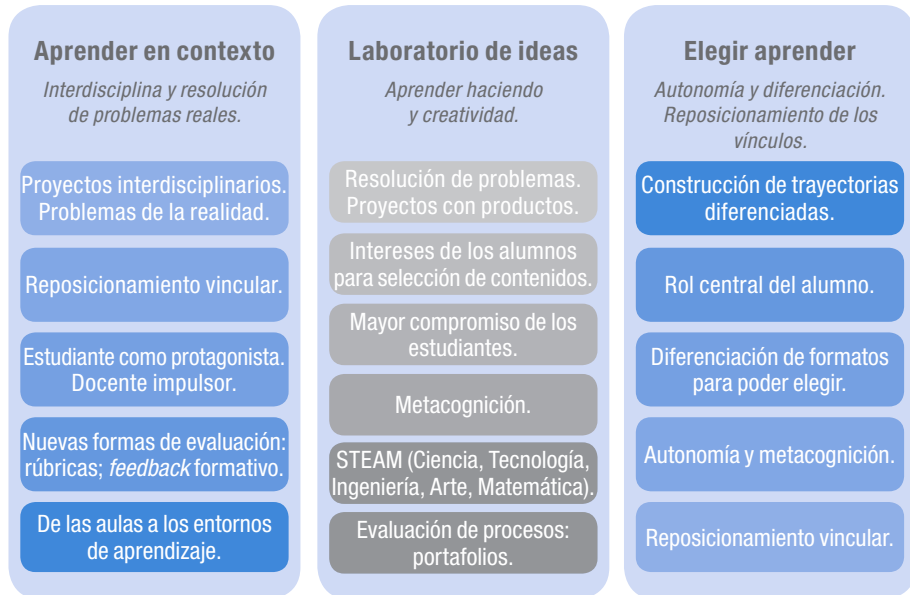
## Recalculando rumbos: prototipos de cambio

Los dispositivos de cambio elaborados por cada equipo directivo –que buscaban hackear tres de las dimensiones de la matriz escolar– se trabajaron en profundidad, tomaron los aportes de los diferentes actores de la comunidad en el EMI y consideraron las ideas de los estudiantes. Así, cada dispositivo de cambio adoptó forma y nombre propio, aunque con aspectos semejantes en el marco de la red. Así nacieron los *nodos*.

Los nodos son puntos de intersección, conexión y unión entre un conjunto de escuelas de Eutopía que transitaron juntas estos intereses y preguntas compartidas. Cada nodo dio lugar a la emersión de un dispositivo pedagógico diferente, que se denominó y caracterizó del siguiente modo:

- aprender en contexto: con foco en la interdisciplinariedad y la resolución de problemas reales;
- laboratorio de ideas: centrado en la idea de “aprender haciendo” y la creatividad;
- elegir aprender: caracterizado por la autonomía del estudiante y el reposicionamiento de los vínculos.

**GRÁFICO 2. DISPOSITIVOS PEDAGÓGICOS EMERGENTES**



Los dispositivos de cambio fueron agrupados en nodos, considerando semejanzas en sus intenciones y propósitos pedagógicos compartidos.

Esto nos permitió, como equipo de consultoras, realizar un acompañamiento en profundidad. Generamos otra instancia de comunidad de aprendizaje profesional en la que, mensualmente, compartíamos avances y preocupaciones en función de lo que iba sucediendo. Las reuniones de acompañamiento se organizaron a través de nodos.

Mientras el trabajo por nodos se llevó adelante, los directivos trabajaron explorando y definiendo en profundidad los prototipos de cambio. Para ello indagaron los enfoques didácticos y pedagógicos que sustentaban sus decisiones, acordaron los impactos que esperaban lograr y definieron los equipos de trabajo que estarían implicados de diferente modo con la tarea que realizarían. Asimismo, anticiparon los aspectos vinculados a la gestión del dispositivo de cambio. Esto implicaba la organización de los docentes, la producción de materiales específicos

y la logística necesaria para la organización de tiempos y espacios, así como los recursos económicos que pudieran requerirse. En función de eso, se trabajó con una agenda pautada durante el último trimestre de 2018, para poder generar las condiciones necesarias para la implementación en el siguiente año. En ese sentido, el diseño e implementación del piloto o prototipo era sustancial.

**Para conocer más sobre el pensamiento de diseño, ir a página 26.**

Como se anticipó, el ciclo de diseño involucró además una etapa de **prototipado** que brindó la oportunidad de ir probando las ideas de cambio que empezaban a emerger para poder anticipar, mejorar y desarrollar con más información las estrategias a implementar.

Es en esta etapa que se llevaron adelante las “pruebas piloto” de la transformación escolar en cada institución.

Cada escuela configuró su prototipo de cambio. Esto significa que diseñaron de qué modo podían probar el dispositivo de cambio de modo acotado, o uno, o varios componentes del mismo, para poder analizar la viabilidad y la potencia de la propuesta de cambio prevista para 2019.

En ese sentido, los pilotos tenían que permitir testear los siguientes elementos.

**La efectividad del dispositivo o de sus componentes para hackear las dimensiones que se proponen intervenir:** por ejemplo, si se proponían hackear los vínculos reposicionando al alumno y a los docentes, entonces los directivos, a través del piloto, debían poder generar las condiciones para que esto ocurra. Si desde el dispositivo de cambio se trataba de pensar un espacio de trabajo diferente donde se encontraron diversas disciplinas, el trabajo de planeación previo entre docentes y la puesta en marcha de esta aproximación al conocimiento debe ser prioritaria en un proyecto acotado y viable.

**La viabilidad para movilizar los recursos que necesitan para llevar a cabo el dispositivo de cambio:** el trabajo interdisciplinario, la construcción de nuevos espacios de aprendizaje, la colaboración entre docentes o la reagrupación de alumnos son algunos ejemplos de condiciones y movilización de recursos necesarios para los proyectos que estaban pensando. En este sentido, resultaba necesario, efectivamente, testear la capacidad institucional de avanzar sobre la construcción de esas condiciones y la movilización de esos recursos.

**El impacto del dispositivo en las prácticas de enseñanza y aprendizaje, y en la cultura escolar:** al pensar sus prototipos, debían tener en mente que los mismos eran acotados en ese momento, pero que su intención final es impactar en toda la cultura escolar. Comunicar el sentido de estas pruebas piloto, conocer las opiniones de quienes participaron e invitar a otros observadores para registrar la experiencia podían ser estrategias valiosas para ir conociendo más la manera en la que la institución iba dando sentido e interpretando estos procesos de cambio.

Para ello, los equipos directivos y sus profesores impulsores tuvieron que tomar decisiones acerca de las definiciones del “prototipo”.

- Los componentes del dispositivo de cambio que quieren probar.
- Los objetivos del piloto.
- Las actividades a realizar.
- Los tiempos y espacios para ser llevados adelante.
- La modalidad de gestión necesaria.
- Los profesores a cargo.

- Los grupos de estudiantes que participarían.
- Los modos de documentarlos para el análisis.

Al cierre de esta experiencia de prototipado, las escuelas sistematizaron esta información. Además, compartieron el análisis de lo sucedido, recuperando sus aprendizajes e identificando aquello que tendría que ser reconsiderado o mejorado en vistas a la implementación del siguiente año, previendo ajustes a partir de lo llevado adelante.



**Eutopía en video**

## **Cerrando la segunda etapa del viaje**

El 2018 fue un año de entramar lazos, construir redes, auténticas comunidades de aprendizaje y práctica profesional. Un año para recrear la cultura escolar. Desarrollar confianza, derribar prejuicios y afrontar miedos. Un año para escuchar voces nuevas e incluso la propia, esa que se debatía entre la incertidumbre y la confianza al ver la distancia entre los sueños y la realidad. Fue un año de imaginar, diseñar y comenzar a transitar experiencias nuevas. Lo hicimos.

Nos propusimos la conformación de una comunidad profesional de aprendizaje para el diseño de proyectos de innovación educativa, la formación de los equipos orientada a favorecer los procesos de la gestión del cambio y el estudio de enfoques pedagógicos que colaboren con el rediseño de las prácticas educativas. Por supuesto, considerando la construcción de nuevos escenarios de aprendizaje y ambientes con disposición tecnológica. Con todo, intentamos que sea una invitación a cuestionar los marcos interpretativos con los cuales muchas veces miramos nuestras prácticas, paso necesario para diseñar nuevos formatos de construcción didáctica y dispositivos de innovación pedagógica.







## Tercera bitácora: Transitar el camino creando huellas



*“¿Por qué deberíamos sentirnos los educadores más inclinados que cualquier otra persona al optimismo? La respuesta, en pocas palabras, es: porque nuestro trabajo así lo exige. Porque la educación es fundamentalmente una labor optimista. Está basada en la esperanza. Toda la empresa educativa se fundamenta en la convicción de que mejorar es posible (...). Es más, quienes la practican no solo consideran posibles estos cambios: se comprometen a hacerlos realidad”*  
(Phillippe Jackson, 1999:125)<sup>1</sup>

En esta bitácora abordaremos el tercer año de este viaje. Como mencionamos, nos impulsaba el sueño de hacer de la escuela un buen lugar, una Eutopía. Exploramos entre lo conocido y lo desconocido, aprendimos de experiencias lejanas, las contemplamos con admiración e ilusión. Pero la intención fue recorrer nuestro propio camino.

Durante el 2019 aprendimos más que nunca del valor de los equipos y de sus ideas, de lo que significa construir una red, y de que el único y

---

<sup>1</sup> Jackson, P. W. (1999) *Enseñanzas implícitas*, Buenos Aires, Amorrortu.

real faro son los jóvenes. Afirmamos que existen muchos y diversos líderes en la escuela, y todos con el mismo norte podemos llegar a donde nos proponemos. Transformarse y transformar la escuela puede no ser fácil, pero sin duda apasionante. Finalmente, constatamos que otra escuela es necesaria y estamos intentando hacerla posible.

## Saliendo al terreno

- **Delineando caminos**

Durante 2019 comenzamos a experimentar el cambio en cada una de las escuelas y continuamos acompañando, tanto a los directivos como a los equipos de docentes impulsores, con encuentros bimestrales de formación y reflexión sobre la práctica, para seguir alimentando y fortaleciendo nuestra propia comunidad de aprendizaje profesional, buscando favorecer cada vez más la autonomía de las escuelas en la gestión del cambio. Para hacerlo, diseñamos dos caminos para recorrer a la par. Nos propusimos formular objetivos de trabajo de la red de Eutopía y coordinar una agenda anual de encuentros que fue comunicada al inicio del año. De este modo, las escuelas podían planificar con claridad desde la cuestión más administrativa que les permitiera organizarse para asistir, hasta la visualización de los propósitos de las líneas de trabajo.

Pusimos el foco en tres aspectos:

- el acompañamiento a profesores y equipos directivos acerca de los proyectos a desarrollar con los estudiantes, monitoreando tanto los enfoques didácticos disciplinares como la gestión de los proyectos;
- el acompañamiento a los equipos directivos para seguir construyendo colaborativamente el modelo de cambio de Eutopía;
- el acompañamiento de especialistas internacionales en encuentros programados, de modo de continuar ofreciendo formación a los

equipos directivos y favorecer el análisis crítico de los primeros focos mencionados.

- **Consultorías de la red de docentes impulsores y directivos para el desarrollo curricular de los proyectos de aula**

El propósito de este recorrido fue ofrecer un acompañamiento pedagógico y didáctico a los directivos y docentes involucrados en los dispositivos de cambio, desde una mirada disciplinar, a lo largo del primer año del proceso de implementación de los proyectos de aula. La pertinencia curricular y la profundidad en el abordaje de los contenidos fue una preocupación del equipo de consultores de Eutopía. El diálogo entre especialistas disciplinares y las escuelas, acompañando lo que se llevaba adelante, constituyó una instancia central para poder dar cuenta de la calidad de las propuestas de enseñanza.

Para ello, analizamos previamente cuáles eran los proyectos que se iban a llevar adelante —considerando que habían sido piloteados en forma acotada a fines de 2018— y convocamos a especialistas disciplinares de las áreas que estaban presentes en los proyectos con mayor frecuencia, para que concurrieran a todos los encuentros y realizaran aportes según correspondiera. En este caso, Ciencias sociales, Ciencias naturales y Lengua y literatura, dado que los saberes involucrados se relacionaron centralmente con estas áreas.

El acompañamiento de los especialistas se realizó fundamentalmente a partir de una serie de encuentros presenciales a lo largo del año con todos los integrantes de la red y un seguimiento personalizado particular, según lo requirió cada proyecto.

Cada uno de los encuentros de la red buscó seguir nutriendo y potenciando el trabajo que, como comunidad de aprendizaje profesional, Eutopía venía promoviendo. En particular, cada encuentro tuvo un propósito definido previamente y construido en forma colaborativa entre el equipo central de Eutopía y los especialistas contrata-

dos, analizando las necesidades y demandas más recurrentes que iban emergiendo. En un primer momento cada escuela revisó sus proyectos y se los presentó a los especialistas, quienes fueron ofreciendo devoluciones específicas que colaboraron con la mejora de lo que estaba llevando adelante cada una de ellas. Los asuntos privilegiados para el análisis en estas instancias fueron las formulaciones de problemas reales y

***Para consultar la rúbrica de evaluación, ir a página 174.***

a la vez valiosos para los estudiantes, la disponibilidad y apertura de docentes y directivos al cambio, expresada en los modos de planificar y motorizar los cambios que el proyecto implique en la dinámica escolar, y atender a evaluaciones de procesos y no solamente de productos. En medio de este recorrido nos preguntamos cómo hacer que una experiencia de aprendizaje sea significativa para nuestros estudiantes, compartimos los aprendizajes y los interrogantes o dificultades que fueron apareciendo con la implementación de los distintos proyectos en cada una de las escuelas y nos propusimos realizar la documentación pedagógica de estos primeros pasos. Repasamos juntos las claves de la metodología de la enseñanza con proyectos y nos concentramos en pensar cómo pasar del “falso problema” al “problema verdadero”. También revisamos juntos algunas buenas prácticas de evaluación formativa y nos concentramos en cómo evaluar utilizando rúbricas. Finalmente, y en forma colaborativa, elaboramos una rúbrica para evaluar aprendizajes en el marco de los proyectos, que cada escuela y equipo de profesores adaptó en función de sus propósitos y sus contextos, y una lista de cotejo para que los profesores y los directivos evalúen los proyectos diseñados. Ambos materiales están disponibles en los materiales anexos de este libro.

En paralelo, los especialistas curriculares realizaron un seguimiento personalizado a los proyectos que abordaban contenidos comprendidos en las áreas disciplinares de su especialidad. Este acompañamiento involucró conversaciones presenciales, intercambios por mail e incluso visitas a escuelas para observar los proyectos “en la realidad” en los casos en los que se consideró necesario. Más adelante se podrán conocer los detalles sobre esta experiencia.

- **Consultorías de directivos para la gestión de la implementación de los dispositivos de cambio**

Los Encuentros de Directivos estuvieron orientados a la práctica reflexiva y al diálogo formativo de la red profesional de directivos, tomando como foco de análisis el proceso de implementación de los dispositivos de cambio.

Para comprender lo que iba sucediendo en cada escuela, fue importante documentar algunas dimensiones del proceso de implementación con el objetivo de obtener información relevante para evaluar y ajustar el diseño del dispositivo. Para ello se diseñó la herramienta Eutopía LEC (Liderazgo Escolar para el Cambio) que permitió llevar a cabo este registro desde la perspectiva de la gestión y el rol directivo desde tres dimensiones de análisis.

1. Las condiciones de implementación: esta dimensión se refiere al análisis de todas aquellas condiciones materiales y organizacionales que se definen, deciden o gestionan desde la dirección escolar para la implementación del prototipo. Involucra todas las estrategias de trabajo de gestión vinculadas con el trabajo pedagógico en la escuela.
2. La cultura escolar: involucra el análisis de diferentes dimensiones de la vida escolar y sus relaciones con el proceso de implementación del prototipo.
3. El liderazgo directivo: refiere al análisis de los estilos de liderazgo y gestión que se despliegan en relación con el cambio escolar.

Dado que los diferentes miembros del equipo directivo tienen sus propias visiones acerca de la implementación del dispositivo y del proceso de cambio en la escuela, fue importante que cada uno completara la herramienta de manera individual para después compartir su visión. Luego, acordaron una versión final entre todos. Las perspectivas y vi-

siones de cada integrante forman parte de las vivencias e interpretaciones individuales del cambio escolar que llevaron adelante, por lo que fue importante reconocerlas, hacerlas explícitas y conversarlas de manera abierta.

El registro a través de Eutopía LEC acompañó todo el proceso de implementación de los dispositivos de cambio en cada una de las escuelas. En cada Encuentro de Directivos, fue un insumo importante de trabajo y el punto de partida para las conversaciones y aprendizajes de toda la red.

### **Directivos que lideran la transformación: aprender en red**

Los directivos se encontraron presencialmente cada dos meses para tejer la red y construir aprendizajes desde la perspectiva de la gestión y el rol que cumplen.

Además del trabajo con la herramienta de registro en profundidad, el encuentro fue una oportunidad para trabajar otros aspectos centrales desde el liderazgo.

Uno de ellos fue comprender la importancia de la comunicación, tanto interna como externa, en medio del proceso de transformación que las escuelas estaban transitando. La comunicación es un aspecto clave para poder entusiasmar a otros con una idea, hacerlos parte y construir visiones compartidas. Para ello, se trabajó en encontrar las mejores maneras de comunicar hacia adentro de la escuela a los equipos docentes, a los estudiantes y a los padres, y también se detectaron los mejores modos de dar a conocer, en diferentes medios, las transformaciones que ocurrían o esperaban que empezaran a suceder.

Otro de los aspectos abordados fue el del papel del líder en la tarea de lograr la coherencia en el proceso de transformación de la escuela. Comprendimos que el liderazgo es la clave para lograr la coherencia, para marcar la dirección, lograr cultura colaborativa, brindar resultados y alcanzar aprendizajes profundos. Este tema había sido un con-



tenido central en el Diálogo Eutópico, a cargo de Cecilia de la Paz, y se retomó de manera práctica para el trabajo en concreto con los casos de las escuelas, poniendo especial énfasis en comprender el tipo de liderazgo que cada directivo desarrollaba y el modo en que este fue variando con el devenir del proceso.

**Para revisar  
los Diálogos  
Eutópicos, ir a  
página 96.**

Los equipos directivos transitaron procesos singulares en función de las transformaciones que fueron sucediendo en las escuelas. Ya promediando el final del año, se hizo necesario contar con evidencia concreta de aquello que ocurría, teniendo además la posibilidad de identificar recurrencias y diferencias entre las experiencias.

Los miembros de los diferentes equipos fueron capaces de identificarse con lo que sucedía en otras escuelas, de aconsejar o sugerir frente a la dificultad, de ser críticos para ayudar a otros a construir. De eso se trató la tarea de concretar la transformación escolar, tejiendo desde la red de directivos.

### **Ambientes de colaboración: ecosistemas de innovación y trabajo con la comunidad educativa de las escuelas.**

En noviembre de 2018, un grupo de directores de Eutopía tuvo la posibilidad de participar del “III Congreso de Educación y Cambio”, celebrado en la Ciudad de Barcelona. Para la presentación del proyecto, una de las directoras de la red, profesora de Biología de formación inicial, se encontró frente al desafío de compartir con los participantes del evento aquella experiencia de transformación singular que estaba teniendo lugar en su escuela. Para ello, eligió una metáfora que le era cercana, la del ADN. Allí expresó:

*“El código genético de cada persona es único e irrepetible, así como cada cultura institucional educativa también lo es. Un pequeño cambio en una institución, al igual que una mutación en el código genético,*



*produce transformaciones profundas, desde adentro hacia afuera, de gran impacto para toda la comunidad. Reinventar la escuela, repensarse comunitariamente, potencia la singularidad de cada escuela y posibilita adaptarse a los nuevos escenarios educativos. Toda la comunidad se transforma, todos los actores institucionales nos sentimos invitados a participar y nos involucramos en dicho proceso".*

Esta potente representación nos permite comprender las implicancias que han tenido los cambios en la escuela para la comunidad en su conjunto: los estudiantes, los docentes, los directivos, las familias y el entorno donde la escuela se inserta.

A continuación, compartimos algunas experiencias concretas sobre cómo el cambio en la escuela impacta, alcanza, conmueve e implica a la comunidad educativa en su conjunto.

### **Experiencia 1**

La escuela 3 de la red de Eutopía realizó un proyecto denominado "Muralismo en el Aula", que implicó un trabajo de planificación de muchos meses y persiguió como objetivo que los estudiantes se apropiaran de los espacios en los que se enseña y aprende, a través de intervenciones artísticas en las paredes. Las mismas fueron creadas, propuestas y elegidas democráticamente por ellos. Se eligió una ocasión especial, la celebración de los 75 años del colegio, para realizar esta experiencia.

Para llevar a cabo la actividad, se formó a los estudiantes y profesores en muralismo e intervenciones artísticas, se trabajó en la integración de los alumnos en equipos que vincularon a los distintos años de la escuela, cada grupo asumió responsabilidades y liderazgo en las diferentes tareas a desarrollar, y se puso en juego la tecnología para la realización de las producciones artísticas.

Los padres, las madres, ex directivos y ex alumnos se sumaron a esta propuesta, cada uno desde su saber u orientando en tareas, compartiendo el

liderazgo con los jóvenes. Fueron tres mañanas donde 230 estudiantes, más los adultos desde sus diferentes roles, le dieron nueva vida a las aulas de la escuela. Fue una excelente oportunidad para trabajar como comunidad que aprende, crea y transforma la escuela en un mejor lugar.

## Experiencia 2

En la escuela 9 de la red de Eutopía, el dispositivo de cambio UEIS (Unidos Educamos Ideando Servicio) significó, para los miembros de la institución observar su entorno, advertir las necesidades y aplicar lo que aprendían en el aula. Al diseñar el proyecto pensaron en la metáfora del viaje, de salir al encuentro con otro, ideando estrategias que contemplaran los intereses de los alumnos y de la comunidad educativa, una propuesta que combinara procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad, donde los participantes aprendieran a trabajar las necesidades reales del entorno con la finalidad de mejorarlo.

En este caso, el proyecto fue liderado por los profesores de Economía y Biología trabajando en pareja pedagógica, y los chicos propusieron e idearon en función de un punto de partida: poner en juego todos los aprendizajes de la escuela en el entorno, vinculándose con la comunidad, realizando propuestas creativas y posibles de llevar adelante.

**Para conocer el dispositivo UEIS, ir a página 139.**

Los temas más recurrentes fueron la salud y la alimentación. Así surgieron los proyectos iniciales vinculados a alimentación saludable, y a la producción de jabón y alcohol en gel. Los estudiantes compartieron con la comunidad todo lo aprendido: en qué consiste una alimentación saludable y su impacto en la salud, para otros cursos de nivel medio, cómo se realiza un correcto lavado de manos y su importancia para evitar la transmisión de infecciones, para los niños de nivel

inicial. Cuentan con un perfil de *Instagram* abierto a la comunidad, donde desmitifican ciertos temas relacionados con la salud. Los estudiantes, además de contenidos significativos, aprendieron de responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo y solidaridad.

Este proyecto implicó un nuevo modo de trabajar y de encarar nuevos proyectos colaborativos dentro de la escuela. También fue grande el impacto en la comunidad escolar más amplia, teniendo al alumno como principal protagonista.

### **Experiencia 3**

La escuela 14 de la red de Eutopía creó “Animarte”, una propuesta que convoca a ser una “comunidad que aprende”. Se trató de un día al mes durante el segundo cuatrimestre, en el cual todos los miembros de la comunidad —estudiantes, docentes y padres— dedicaron un trabajo intensivo en un área.

***Para conocer  
los proyectos de  
aula, ir  
a página 137.***

Así se desarrollaron, por ejemplo, los “Animarte” en Ciencia y tecnología, en Artes y en Ciencias sociales, que implicó, cada uno, la presentación de diez a quince talleres que dictaron profesionales externos, docentes de la escuela y alumnos que se han capacitado intensamente. La comunidad se inscribió libremente y con anticipación en la temática que era de su interés trabajar durante toda la jornada. Los estudiantes de los diferentes años de la escuela se mezclaban y se encontraban en función de los temas que eligieron profundizar. El día cambió su dinámica, ya sin timbres ni horas cátedra.

El “English Day” fue el “Animarte” dedicado al idioma inglés. La actividad principal fue la teatralización de diferentes finales posibles para una obra trabajada en todos los cursos durante el cuatrimestre. El día continuó con debates en diferentes espacios de grupos de 1° a 5° año, unidos y dirigidos por alumnos avanzados de cursos superiores. La votación final e hipótesis ganadora se transmitió en una reunión de cierre donde, también, números artísticos en relación con el tema convocaban al baile y al canto en el idioma del día.

En los “Animarte” cada estudiante, docente y padre pudo ejercitar su autonomía para seleccionar qué aprender, con quién hacerlo y dar cuenta de todo lo aprendido de nuevos modos.

#### **Experiencia 4**

“Bolsillos que retratan” fue el nombre de la propuesta a través de la cual los estudiantes de todas las escuelas de la red de Eutopía registraron la transformación que estaba en pleno desarrollo en las instituciones.

Los jóvenes, celular en mano, tomaron el rol de narradores del cambio. A través de fotos, videos y notas de voz plasmaron lo que sucedía en la escuela, ya hacia el final del ciclo lectivo 2019.

El equipo de Fukó, dedicado a utilizar el arte como herramienta para transformar la educación, trabajó con los estudiantes sobre las principales áreas donde podría verse reflejada la transformación escolar y profundizó en los seis elementos de la matriz de cambio de Eutopía, para ayudar a los jóvenes a identificar aquello que ya no permanecía del mismo modo en la escuela.

Por ejemplo, al pensar en el currículum, los estudiantes pudieron registrar el trabajo con alumnos de otras clases y de otras edades, o bien materias, o proyectos que recuperaran sus intereses.

***Para conocer el registro fotográfico de las experiencias, ver el insert.***

En relación con los espacios, pudieron mostrar el reacondicionamiento de espacios antes inutilizados o utilizados de otro modo, la construcción de nuevos o el uso de ellos para momentos de enseñanza y de aprendizaje.

Los estudiantes tomaron testimonios fotográficos del modo en que los tiempos fueron repensados en la escuela a partir de nuevas propuestas que se implementaron. También dieron cuenta del modo en que el vínculo de los estudiantes con los docentes fue cambiando,

o el modo en que dos o más docentes comenzaron a trabajar juntos dentro del aula. Los estudiantes crearon videos que mostraban cómo se fue transformando la evaluación. En algunos casos podía verse el “antes y después” de Eutopía. También registraron las nuevas formas en las que los docentes les propusieron evaluarlos: con producciones artísticas o con trabajos grupales, y ya no solo con evaluaciones escritas.

Así, los estudiantes no solo fueron los que vivieron las transformaciones en la escuela, sino que también tuvieron la posibilidad de registrarlas para que pudieran conocerse en otras escuelas y en una comunidad más amplia.

- **Diálogos Eutópicos: conversatorios con otras redes de innovación.**

Diálogos Eutópicos se propuso como un espacio de intercambio y reflexión entre Eutopía y representantes de otras experiencias locales e internacionales de innovación. Luego de tres años de imaginar e idear el cambio, de implementarlo y de transitar la innovación, Diálogos Eutópicos fue una invitación a compartir el camino recorrido, a pensar junto a otras experiencias de innovación y trabajo en red cuáles eran los impulsores de un cambio cultural, y cómo era posible pensar un modelo de cambio que resultara sostenible y escalable en el tiempo.

En el primer encuentro dialogamos con Josep “Pepe” Menéndez, asesor internacional de educación e impulsor del proyecto Horitzó 2020 de Jesuitas Educación en Barcelona. Reflexionamos acerca de los desafíos de evaluar procesos de innovación y cambio en las escuelas. ¿Cómo pensamos la evaluación de un proceso de cambio? ¿Cuáles son las dimensiones? ¿Cuál es el rol del equipo directivo, de los docentes, de los estudiantes? ¿Cómo evaluamos dicho proceso mientras seguimos con la gestión cotidiana? Estas fueron algunas de las preguntas que motorizaron el diálogo e intercambio de experiencias.

En el segundo encuentro nos reunimos con Cecilia de la Paz, especialista de la Red Global de Aprendizajes<sup>2</sup>. Allí profundizamos acerca de la identificación de las acciones que motorizan los procesos de transformación de la cultura escolar desde la perspectiva de la gestión. En este sentido, reflexionamos sobre la necesidad de hacer visibles, explícitos e intencionados nuestros objetivos de cambio, y aprendimos a pensar la mejora continua en clave de ecosistemas coherentes de transformación (Fullan, M. & Quinn, J., 2015).

**Para conocer  
las impresiones  
sobre los  
Diálogos  
Eutópicos, ir a  
página 155.**

Ambos encuentros nos permitieron “salir al diálogo”, compartir miradas e intercambiar nuestros aprendizajes, certezas e incertidumbres con otras redes de escuelas que se encuentran, al igual que Eutopía, transitando el camino de la transformación.

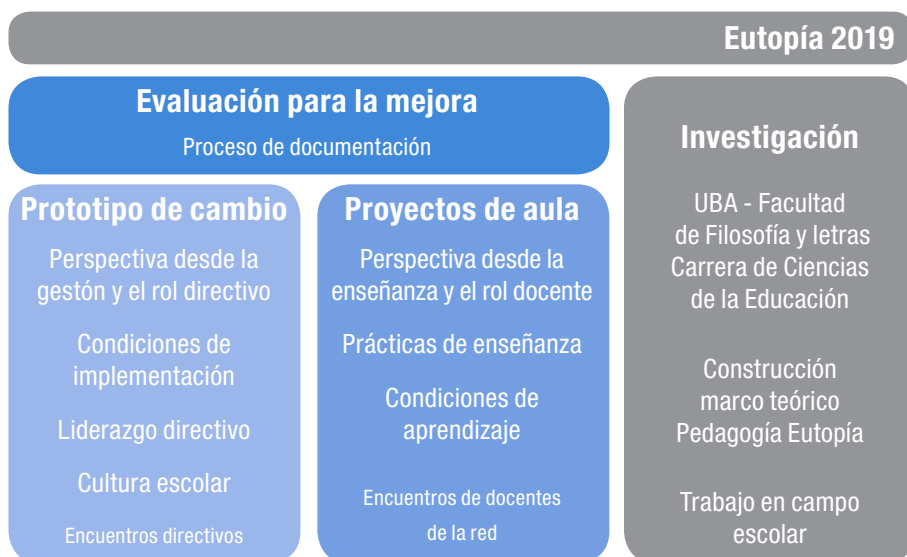
Para finalizar con la tercera etapa de Eutopía, se propuso una investigación que analice externamente la propuesta. En la Universidad de Buenos Aires, específicamente desde la carrera de Ciencias de la Educación de la Facultad de Filosofía y Letras, un equipo de investigadoras diseñó y llevó adelante esta propuesta<sup>3</sup>. Resultaba de central importancia la mirada sobre lo sucedido en estos tres años de trabajo. Los resultados de esta investigación se analizan en detalle más adelante.

---

2 La Red Global de Aprendizajes es un ámbito de colaboración internacional que integra nuevas pedagogías de aprendizaje en 1.000 instituciones educativas de siete países: Australia, Canadá, Estados Unidos, Finlandia, Holanda, Japón y Uruguay. La red fue convocada por el Dr. Michael Fullan.

3 Dra. Mariana Maggio, Dra. Carina Lion, Mg. María Verónica Perosi, Lic. Tzipora Meta.

GRÁFICO 1. PLANIFICACIÓN DEL TERCER AÑO DE EUTOPIÍA



Fuente: Elaboración propia

### Reflexionando sobre el recorrido realizado

En 2019 continuamos con nuestra propuesta de trabajo en línea con la metodología del pensamiento de diseño. Este fue el año de la etapa de evaluación y testeo, tanto en el trabajo que le propusimos a los equipos directivos y docentes como así también al interior de cada escuela. Recordemos que, según esta metodología, la etapa de evaluación es el momento en el que se solicita a quienes están transitando el diseño (en este caso, la comunidad educativa) que analicen los prototipos generados. Prototipar y evaluar, más que dos etapas diferenciadas, pueden ser entendidas como etapas complementarias. La evaluación es una nueva oportunidad para empatizar con las personas para las que estamos diseñando: la comunidad escolar. Cuando se realiza en forma apropiada, la etapa de evaluación del proyecto puede alimentar la mayoría de las etapas del proceso: permite empatizar y obtener una mejor comprensión de la comunidad, puede promover ideas que cambian la forma en que se define el planteo del problema, puede generar nuevas ideas en la etapa

de ideación, y, finalmente, podría conducir a una iteración del prototipo. El gráfico que sigue puede ayudarnos a comprender más claramente la relevancia de esta etapa del proceso.

**GRÁFICO 2. EL PROCESO DE CAMBIO DESDE EL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN EUTOPIA**

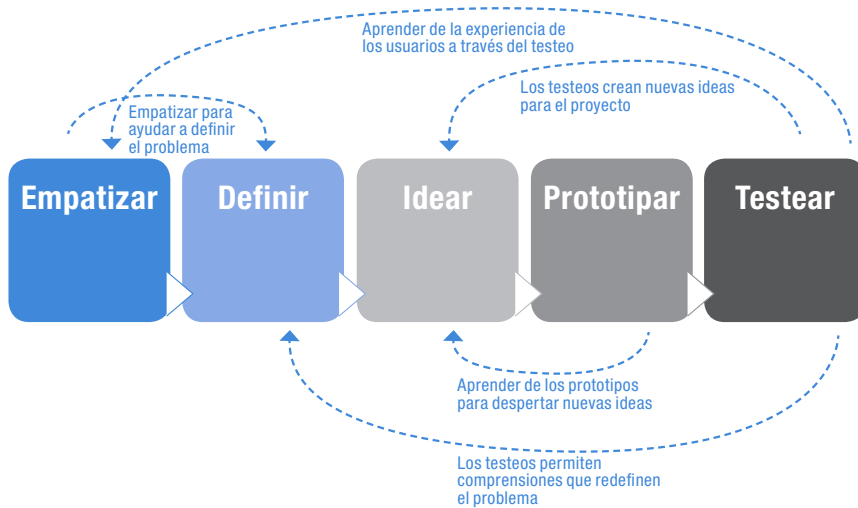


Gráfico Inspirado en <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-5-in-the-design-thinking-process-test>

## Dónde llegamos

**Idea 1.** El trabajo inicial, y más profundo, se centró en el directivo y su tarea. La posibilidad de generar extrañamiento frente a las acciones que fue desarrollando brindó la oportunidad de reflexionar sobre aquello que hace y las ideas que lo orientan. El proceso reflexivo, además de volver la mirada sobre sí mismo y su escuela, le presentó nuevos marcos mentales para imaginar y realizar una transformación en su tarea de líder escolar. Tanto los especialistas invitados como las consultoras en campo acompañaron estos procesos. De este modo, el directivo vio ampliado su campo de acción posible, fue capaz de descubrir nuevas



aristas de su tarea y se sintió empoderado para emprender una tarea que lo posicionara en un nuevo sitio, poco explorado y con muchas oportunidades para crear. Así, el proceso dio lugar a una reconfiguración de su rol y su tarea cotidiana. El directivo asumió y creó un nuevo liderazgo dentro de la escuela, donde le es posible ver

**Para revisar  
los objetivos  
iniciales ir a  
página 27.**

elementos antes invisibilizados o aparentemente inalterables. Su mirada se volvió más amplia y profunda, pero también más estratégica. Brindó un tiempo, antes aparentemente inexistente, para pensar estratégicamente su escuela: reconfigurar recursos, conformar equipos y, sobre todo, definir equipos que lideren de manera más participativa en la escuela. Contribuyó a generar nuevos liderazgos intermedios y se apoyó en ellos para concretar los objetivos que

persiguen como equipo. El movimiento de la escuela ya no fue solo desde arriba hacia abajo, sino que se identifican otros movimientos, horizontales, en nuevas direcciones: de los estudiantes a los profesores, de los estudiantes entre sí, de los profesores a los directivos, de los estudiantes a los directivos, de los profesores entre sí... Movimientos simultáneos, pero con direccionalidad gracias a un líder escolar que logró reconfigurarse en su rol.

**Idea 2.** Eutopía ofreció un marco, una metodología de trabajo que, a través de una aproximación gradual, sistemática y de un modo participativo, se propuso lograr transformaciones en los modos de hacer y de pensar en la escuela secundaria. Eutopía mostró la oportunidad, invitó a cambiar aspectos nunca cuestionados de la escuela, combinar elementos antes no combinados y crear en la escuela de un modo que no fue explotado previamente. Las escuelas, luego, construyeron de manera singular el modo en que la transformación se encarna en cada una. La alquimia que se generó entre las personas que integran la comunidad educativa (familias, profesores, estudiantes, equipos de gestión), es única y original. Las búsquedas que orientaron los modos de hacer y pensar que pretendían transformarse estuvieron guiados por la identidad y la cultura propia de cada una de las instituciones. Las consultorías en cam-

po y por nodos implicaron un modo personalizado, a medida, para acompañar esos procesos. La construcción de los dispositivos de cambio —si bien encuentran puntos en común entre ellos— recuperaron ese norte que cada institución estableció para hacer de la escuela ese lugar que soñaron tanto tiempo y que, en ese presente, vieron posible de realizar.

**Idea 3.** El proceso de transformación escolar tiene sentido si es para ellos: los estudiantes. Pero, sobre todo, es por ellos y con ellos. Los jóvenes que habitan la escuela fueron el motivo por el que comprendimos que tenía que ser un mejor lugar, que los comprendiera, albergara y abrazara. Donde aprendieran mejor, con entusiasmo y con nuevos sentidos.

Ellos han tenido la oportunidad de ser parte de todo el proceso que implicó cuestionar la escuela, interpelarla, repensarla y también recrearla. Haber escuchado su voz de manera permanente desde el inicio de este proceso permitió que los equipos sostuvieran el rumbo, y que su motivación se mantuviera viva y presente.

***Para conocer la participación de los alumnos, ir a página 165.***

Al inicio del proceso pusieron la lupa sobre la escuela: la cuestionaron y la imaginaron en una versión más empática y cercana. Junto a los adultos, los jóvenes participaron del proceso de diseñarla y fueron parte de la construcción de la escuela, que aún continúa ese camino. Fueron críticos en el inicio, lo fueron en el proceso y lo son también ahora, luego de las implementaciones de los dispositivos de cambio. Esto puede leerse en el la sección de Paisajes. Han reconocido lo mucho que se ha transitado, el modo en que cada transformación ha repercutido en ellos. También hoy nos recuerdan que la escuela tiene que estar en movimiento permanente y que lo que se ha gestado con Eutopía tuvo un comienzo, pero no tiene fin.

**Idea 4.** Empezar la tarea de transformar la escuela resulta, a primera vista, una tarea titánica, que se hace inabarcable en un primer momento y genera un sentimiento de desconcierto, y que desemboca en la pregun-

ta que se repitió una y otra vez en la red de Eutopía: ¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo logramos transformar la escuela?

Luego se sucedieron otras, que derivan de ellas: ¿Con quiénes hacerlo? ¿Por dónde comenzar? ¿Con qué recursos? ¿Podremos lograrlo?

Lo primero fue lograr que los directivos abrazaran la transformación de sus escuelas como necesaria y deseable. Cuando ese deseo se volvió profundo, a la vez que sus marcos mentales comenzaban a mutar, fue fundamental traducir esos sueños en un diseño que plasmara esa nueva escuela que imaginaban.

Una de las tareas centrales fue la de generar las condiciones para lograr esa transformación. Frente a la pregunta “¿Cómo?”, hoy no tenemos una respuesta única. Sí podemos asegurar que, en tanto se tenga claridad de lo que se busca lograr, habrá que empezar por pequeñas acciones: cambios de hábitos, nuevos desafíos, reposicionamiento de las personas en sus roles, proponer nuevos lugares de trabajo, cambiar los objetivos de las reuniones de equipo, sumar gente con nuevas capacidades para pensar los desafíos de la escuela. Estas pequeñas acciones iniciales deben perseguir repercusiones acotadas. Luego, hay que registrar ese proceso e identificar si lo hemos logrado. Las intervenciones mínimas, y sus resultados, animan y nos muestran que tenemos la capacidad de operar en la realidad escolar y transformarla.

**Idea 5.** La red tuvo un valor que hoy nos es difícil de dimensionar. Como hemos comentado en diferentes pasajes de este libro, las escuelas tuvieron búsquedas singulares; aun así, el norte fue compartido. Saberse parte de algo común y perseguir objetivos similares les permitió a los directivos sentirse acompañados en las acciones y las múltiples sensaciones que fueron atravesando: ansiedad, entusiasmo, incertidumbre, adrenalina, desconcierto, esperanza, decepción, orgullo, inspiración.

La red permitió, además de compartir estrategias de trabajo, la oportunidad de conocer otras realidades cercanas, enriquecer la mirada del colega y empatizar con él.

***Para conocer las impresiones de los integrantes de la red, ir a página 74.***

Fue la que tejió los vínculos de confianza aun con estilos directivos y realidades institucionales muy disímiles. Las diferencias la potenciaron y enriquecieron. La trama se sostuvo frente a los obstáculos y cedió cuando fue necesario, para albergar las trayectorias que así lo requirieron.

Encuentros de capacitación, rondas de inmersión, consultorías compartidas; lo cierto es que cada uno de estos dispositivos de trabajo fue generando las condiciones para romper con el trabajo solitario de los directores y construir una red donde la escucha, la empatía y la reflexión se han vuelto una práctica habitual. Una comunidad donde se construye aprendizaje basado en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas de la gestión.

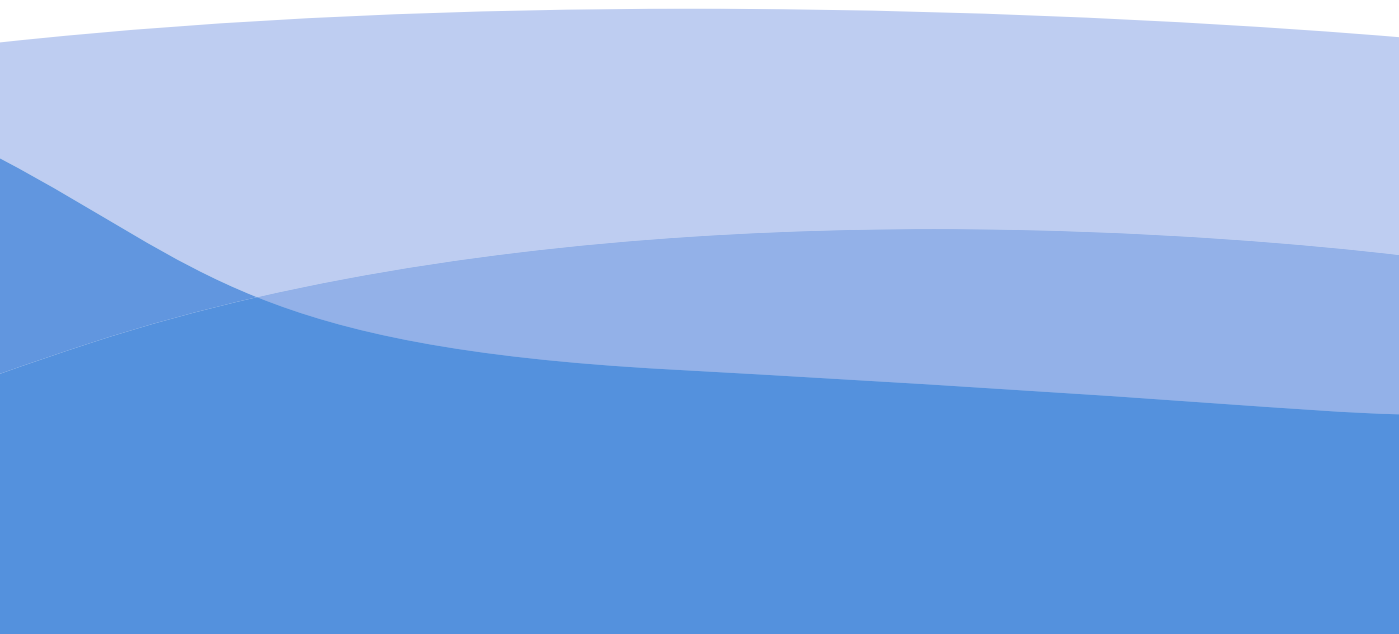


**Eutopía en video**

## **Cerrando la tercera etapa del viaje**

Tres años después, Eutopía ya no solo significa literalmente “buen lugar”. Eutopía es sinónimo de red, de intercambio, de creación conjunta, de comunidad de aprendizaje.

Las escuelas de Eutopía, los directores y sus comunidades, han sido fieles a sus sueños y han liderado este proceso para hacerlo realidad. Deseamos profundamente que ellos puedan ser inspiración para muchos que sueñan que la escuela puede ser un mejor lugar.





Se presentan aquí los resultados del estudio de las propuestas y las acciones de transformación en las experiencias educativas de Eutopía. Con foco en la indagación de los sentidos que le otorgan los actores de cada institución al proceso en curso, se reconstruyen las claves que favorecieron la innovación y se analizan sus alcances a partir de una serie de dimensiones preliminares.



# EUTOPIÍA RETRATA

## EL ANTES

En el modelo de cambio que construimos en Eutopía, las voces de la comunidad educativa están presentes. Los estudiantes se involucraron de diversas maneras. Una de ellas, tuvo que ver con la fotografía. La intención fue retratar “la escuela hoy” mostrando lo que deseaban cambiar. Para ello, intervinieron con pinturas diversas las cámaras analógicas con las que trabajaron. La idea de captar en la imagen aquello que los abrumaba de la escuela, en un formato donde el tiempo de revelado era un factor desconocido, se propuso como una metáfora del trabajo de cambio en el que las escuelas (sus escuelas) se estaba comenzando a diseñar<sup>1</sup>. Incluirlas en este texto da cuenta de cómo todos los actores institucionales se involucran, cómo la posibilidad de cambio se comparte desde distintos lenguajes.

---

<sup>1</sup> Esta propuesta fue llevada adelante por Fukó Educación. Las fotografías fueron parte de la instalación realizada para el cierre de la primera fase de Eutopía.























Los alumnos no imaginan un futuro sin escuela.  
Anhelan una escuela que los escuche,  
que tenga en cuenta su deseo de aprender y,  
por qué no, de disfrutar.

## Un alto en el camino: El análisis de Eutopía desde la mirada de un equipo de investigadores



Este informe fue elaborado por Mariana Maggio, Carina Lion, Verónica Perosi y Tzipora Meta, investigadoras del Instituto de Investigación en Ciencias de la Educación (IICE), Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

### Una mirada investigativa

Esta investigación tuvo como propósito favorecer la reflexión crítica sobre el sentido de prácticas innovadoras de gestión y de enseñanza, y analizar las experiencias de transformación que se dieron en las escuelas participantes de Eutopía. Buscamos reconocer el valor de estas prácticas y avanzar en la construcción de categorías que enriquezcan el campo de la tecnología educativa y de la didáctica, con foco en aquellos esfuerzos colectivos que devienen originales y desafiantes, tanto para los docentes como para sus estudiantes.

Como equipo de investigación nos ubicamos en un encuadre epistemológico que concibe la didáctica como una disciplina crítico-interpretativa (Litwin, 1997) y en articulación con el campo de la tecnología educativa. Actualmente nos enfocamos en el estudio de las prácticas que se constituyen en movimientos colectivos y disruptivos en el marco de las culturas institucionales



(Lion, Maggio, 2019; Maggio, 2018; Maggio, Lion, Perosi, 2014). Nos interesan particularmente aquellos que multiplican las oportunidades de transformación educativa de cara a prácticas inclusivas en un contexto atravesado estructuralmente por una lógica de expulsión (Sassen, 2015).

Se busca la construcción de conocimiento a partir de la contrastación entre un cuerpo de evidencia empírica y un cuerpo teórico a partir de un procedimiento metodológico que orienta este proceso (Sautu, 1997) y, de acuerdo con las características del objeto, se define un abordaje cualitativo (Morse y Bottorf, 2003; Sirvent, 2005).

Cabe resaltar que este estudio no tiene fines evaluativos. Nuestro propósito es analizar interpretativamente las propuestas llevadas a cabo junto a los actores involucrados y reconstruir las claves que permitieron el cambio escolar en las distintas instituciones para consolidar un marco provisorio que emerge de las experiencias, y puede ayudar a concebir y sostener otras.

- **Encuadre metodológico**

Hemos optado por un enfoque cualitativo, crítico-interpretativo, con consideraciones analíticas que orientan la profundización de propuesta innovadoras. Ha tenido como propósito una aproximación comprensiva de los hechos singulares en su peculiaridad e inserción sociohistórica, es decir, en sus contextos de inserción institucional (Sirvent y Rigal, 2014). Desde los enfoques crítico-interpretativos de la investigación didáctica, se hace hincapié en la reconstrucción de las prácticas de enseñanza como objeto de estudio (Litwin, 1997; Jackson, 2002). Las investigaciones en esta línea asumen la complejidad del objeto de enseñanza que se reconstruye a través de trabajos interpretativos con especial estudio de las recurrencias (Litwin, 1997) y en sucesivos niveles de análisis (Jackson, 1999). El encuadre metodológico de la investigación propone la vinculación estrecha entre las prácticas de enseñanza y la construcción de categorías que den cuenta de su potencia a partir del análisis interpretativo de la relevancia empírica. Por otro lado, estas prácticas se conciben de manera situada en sus

contextos de inserción. Por lo tanto, se estudia la noción de cambio institucional desde la perspectiva de los actores involucrados.

Entonces, el proceso de investigación se desplegó en dos momentos:

- El primero, centrado en la recolección de evidencia empírica a partir de visitas, entrevistas, procedimientos de análisis colaborativo de datos y de construcción narrativa de las prácticas.
- El segundo supuso el análisis interpretativo del material para la construcción de categorías y dimensiones didácticas e institucionales.

La primera etapa tuvo una duración de dos meses (septiembre y octubre de 2019) durante los cuales se realizó el trabajo de campo en las escuelas. Las escuelas que participaron de la muestra fueron designadas por las referentes del proyecto Eutopía. El equipo de investigación elaboró los instrumentos de registro y recolección de datos. En cada escuela se realizaron entrevistas al equipo directivo, a docentes impulsores y no impulsores del proyecto, a los estudiantes participantes y, además, se conocieron y visitaron los espacios de trabajo.

El trabajo de campo se realizó en ocho escuelas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se entrevistó a catorce directivos, veintidós docentes y treinta estudiantes. También se tomaron fotografías de las diferentes escuelas y espacios de trabajo.

Los datos obtenidos en las entrevistas con los directores fueron los insumos para el análisis institucional. Los datos obtenidos en las entrevistas a los docentes constituyeron la matriz para el análisis didáctico. Los datos obtenidos en las entrevistas a estudiantes permitieron analizar su visión acerca de las experiencias vividas.

La segunda etapa estuvo centrada en el análisis interpretativo del material empírico para la construcción de dimensiones didácticas, pedagógicas e institucionales referidas a los efectos de la innovación en cada escuela.

Tal como se señaló anteriormente, previo a la visita por las escuelas, se confeccionó el instrumento para realizar las entrevistas a los distintos actores participantes. Se incluyeron preguntas para conocer la identidad institucional de cada escuela y cuestiones referidas a la implementación del proyecto Eutopía, con el fin de conocer qué forma tomó la propuesta en la escuela, los cambios que se experimentaron y cómo fueron interpelados los actores en su rol. También se consultó acerca de las proyecciones a futuro, se hicieron preguntas sobre la red de escuelas, sobre el dispositivo de formación que aportó Eutopía y sobre la comunicación del proyecto hacia toda la comunidad.

A partir de las respuestas obtenidas en las escuelas visitadas, pudimos elaborar el siguiente análisis interpretativo con las categorías presentadas a continuación.

## Análisis de los resultados

### La identidad institucional

En primer lugar, fue importante conocer en profundidad a las escuelas participantes. Por lo tanto, se hicieron preguntas acerca de cuestiones referidas a la identidad de las instituciones visitadas. En las respuestas obtenidas se observan dos características específicas que son muy recurrentes en diversas escuelas. Por un lado, se habla de un formato de escuela tradicional, rígida, convencional, estructurada y fragmentada al interior. A continuación, algunos fragmentos de relatos que dan cuenta de lo señalado:

*“Es una escuela secundaria tradicional, con planes de estudio que, obviamente, con lo de la ley se fueron transformando (...). Con una estructura rígida, también desde el estilo directivo, con el currículum tradicional, con el sistema de disciplina tradicional, con los roles muy diferenciados y estancos también del alumno...” (E3<sup>1</sup>, DI1, Saavedra).*

---

1 Las referencias que usamos en la evidencia empírica son: DI (directivos), D (docentes), A (alumnos) y E (entrevistador)

*“Una de las cosas que yo percibí cuando llegué es una sala de profesores muy disgregada, muy disgregada (...). No había nada que identificara pedagógicamente. Sí, buen clima entre los chicos, los chicos son muy afectuosos y quieren mucho a la escuela, pero digamos, una escuela como sin identidad (...), una total desconexión entre el secundario, el primario y el jardín, una escuela como... así como la sala de profesores estaba fraccionada y separada, y pelea (...), no había sensación de pertenencia ni de continuidad” (E1, DI1, Villa Devoto).*

*“Convencional, como te dicen que es el colegio, vas, tenés las clases, el profesor las dice, y te vas y teníamos pruebas, quizás ahora también lo que tenemos es más...” (E7, A2, Belgrano R).*

Por otro lado, como segunda característica, en varias escuelas se menciona con frecuencia la idea de innovación como propia de la identidad escolar. Ya antes de la iniciativa de Eutopía estas instituciones buscaban nuevas propuestas de enseñanza que interpelen al estudiantado e incrementen su interés.

*“Este colegio es una fuente constante de cosas nuevas, probar cosas nuevas, intentar (...). Hay mucha variedad y disponibilidad, y siempre apoyo de la dirección para probar nuevas actividades” (E2, D2, Agronomía).*

**Para conocer  
las escuelas  
participantes,  
ir a página 163.**

*“Una escuela que nació queriendo ser innovadora para su momento (...), promover propuestas y espacios para que los chicos elijan, para que ellos sean libres y ganen en autonomía. La otra es una escuela muy familiar donde todos se conocen” (E4, DI1, Barrio Norte).*

Si bien dichos rasgos podrían parecer antagónicos, hay casos donde conciben una escuela tradicional en su estructura y al mismo tiempo construyen iniciativas disruptivas en sus prácticas.

*“Es que es un colegio, nosotros tenemos un espíritu... sí, de romper y de trabajo colaborativo, de crear nuevos espacios, de impactar también en determinadas barreras que están establecidas en la escuela tradicional” (E3, D1, Saavedra).*

*“Ya antes de Eutopía trabajábamos con proyectos bastante disruptivos de los modelos establecidos, habíamos salido de la estructura, digamos. Te doy un ejemplo, hace diez años que yo hacía, acompañada con N., hacemos juntos un café literario, que eso fue totalmente innovador cuando surgió y después ya se estableció como una marca registrada de la escuela” (E3, D2, Saavedra).*

Un aspecto para destacar en el plano institucional es que todas las escuelas visitadas muestran especial preocupación por los estudiantes y conciben al alumno como central en las prácticas. El foco está puesto en el bienestar de los estudiantes en el tránsito de la escuela secundaria y en cómo despertar su interés, participación y entusiasmo a la hora de aprender.

*“El acompañamiento y el seguimiento que hacemos de los chicos, tenemos destinadas ya institucionalmente muchas horas, carga horaria para la tutoría, lo que es el acompañamiento, el ayudar a los chicos a organizarse, el darles una escucha, el acompañar también a la familia, entonces muchas familias lo que valoran es eso, (...) que los pibes se den cuenta que son queridos, esto de cuidar mucho que el alumno sienta un trato amoroso y personalizado, no anónimo” (E5, D12, Almagro).*

*“La escuela siempre fue una escuela cercana, de contención y de atención muy personalizada de los chicos y de las familias, desde su fundación, digamos, siempre tuvo este perfil de muchísimo, digamos, una mirada individual” (E6, D1, Belgrano).*

En síntesis, se trata de escuelas con una preocupación instalada por la innovación de sus prácticas y por la necesidad de incluir la voz de los

jóvenes como parte del cambio institucional, cuyos rasgos identitarios articulan gramáticas en las que persisten algunas tradiciones con iniciativas de transformación que se manifiestan de manera diferente en cada contexto institucional, tal como vemos a continuación.

### **Los sentidos de Eutopía en las instituciones**

Adentrándonos más en el proyecto Eutopía, indagamos acerca de cómo este se percibe en las escuelas y qué significado recupera en cada una de las instituciones.

En primer lugar, Eutopía deja como certeza que la escuela puede cambiar en su dimensión institucional, más allá de las formas convencionales y tradicionales. Los equipos directivos hacen mención al cambio en el plano institucional que conlleva la experiencia de transformación. Se habla de hackear la escuela en sus estructuras más rígidas.

**Para conocer los testimonios de los directivos, ir a página 151.**

*“Sí, el trabajo con la diversidad, muchos, muchos puntos son importantes, pero fundamentalmente para mí es esto de que la estructura escolar se puede poner al servicio del aprendizaje, ahí donde nosotros vemos que la estructura escolar es inamovible, es fija, no se puede hacer nada, ahí, digamos, como dice en el lenguaje de Eutopía, se puede hackear la estructura escolar, y eso al servicio de aprendizajes más significativos, revitalizar la participación de los estudiantes en la escuela, revitalizar la función del docente, la función del directivo, el trabajo colectivo. O sea, todo eso se puede, no es que tenemos que esperar un memorándum de la DGEP para que nos digan ‘bueno, pueden tener tal cosa’ o ‘pueden hacer tal otra’. En realidad, bueno, esto lo plantea mucho Eutopía, que desde las bases se puede innovar y cambiar también” (E3, DI2, Saavedra).*

*“Yo creo que es como otra manera de ver lo que aprendemos, es como que está pensado para que nosotros... ay, no sé cómo decirlo, como que no tengamos la clase común de que repito como*

*un loro lo que dice el profesor, lo recibo, lo pongo en la prueba y se queda ahí” (E8, A1, Villa del Parque).*

Asimismo, además de pensar el cambio como posible, se concibe la necesidad de transformar las prácticas de enseñanza. Los docentes expresan el desafío que conlleva revisar las prácticas docentes desde la perspectiva didáctica de la innovación.

*“Bueno, yo lo veo como un desafío, porque uno está muy acostumbrado a trabajar de alguna manera y es un desafío en el sentido de, bueno, tengo que pensar algo más... ya no puedo ser muy tradicional, tengo que ser más original, socializar más con los otros profesores, lo veo como una obligación, digamos, para mí, como un desafío para mí” (E7, D3, Belgrano R).*

En tercer lugar, se distingue —una vez más— al estudiante como razón del cambio. Los estudiantes exigen una transformación de las experiencias educativas en el marco de una cultura y realidad abiertas, flexibles y en cambio constante.

*“Eutopía es un conjunto de personas que quiere cambiar la modalidad de estudio para que los chicos nos sintamos más cómodos...” (E5, A1, Almagro).*

Vinculando los sentidos de Eutopía con las identidades propias de las instituciones, las escuelas que se caracterizan como tradicionales pueden vivenciar que el cambio es posible.

*“Eutopía es un espacio de crecimiento (...) para los chicos, pero también para los docentes, para los directivos. Es repensar la escuela, es repensar la evaluación, las formas de encarar las clases, la metodología que se aplica, pensar los espacios desde otro lugar también. O sea, Eutopía nos significó a nosotros también esas certezas que... Nos movilizó y nos entusiasmó a querer desafiarnos también, y a generar nuevas propuestas” (E7, DI1, Belgrano R).*

Por último, en las escuelas en las que ya se realizaban prácticas innovadoras, aunque de manera aislada, Eutopía se comprende como un dispositivo de legitimación y sistematización del trabajo interdisciplinario que extiende propuestas disruptivas, otorgando un marco teórico y metodología propia de la innovación.

*“Me parece que viene legitimar una praxis o una necesidad de trabajar con los pibes de alguna forma (...). Esta nueva propuesta viene como a esto, a dar un poco de aire, un poco de espacio a otras formas (...). Entonces, buscar formas para ver qué pudieron recoger, qué es lo que comprendieron, qué es lo que aprendieron, y saber qué es lo que saben a partir del proceso que se está haciendo. Me parece que encontrar esa libertad está bueno” (E5, D1, Almagro).*

*“Lo que viene a hacer Eutopía es darnos un encuadre teórico de lo que nosotros sentíamos. Teníamos que hacer un cambio, y fue la sistematización de esta, la sistematización de este trabajo interdisciplinario y de proyectos, que ya lo veníamos haciendo, pero que a partir de Eutopía tomó como mucha fuerza y se generalizó” (E6, D13, Belgrano).*

*“Mirá, Eutopía es como una zapatilla Nike Air. Nosotros ya veníamos trotando, éramos corredores, entonces agarramos una Nike, esa que nos viene bien (...). Es como una Nike. Viste que tiene todas las cositas lindas, cómodas y confortables, que te da para que sea más cómodo, bueno, pero nosotros ya teníamos, no es que descubrimos. Sino que descubrimos un vocabulario, un método. Una sistematización. (...) Eutopía en esta escuela se dirigió fundamentalmente hacia la modificación metodológica del trabajo. Después, también pensamos en el trabajo de los espacios” (E6, D2, Belgrano).*

### **Dimensiones de la transformación de Eutopía**

La implementación del proyecto Eutopía causó diversos efectos de transformación en las escuelas participantes. Los cambios que señalan los diferentes actores involucrados se desarrollan en múltiples aspectos



y dimensiones escolares, tales como la gestión institucional, el trabajo docente, las formas de habitar los espacios, el tratamiento de los contenidos, la concepción de la evaluación y la relación con el exterior. A continuación, se describirán uno a uno.

**Para  
conocer los  
aprendizajes  
alcanzados,  
ir a página 99.**

En lo que respecta a la gestión, los directivos señalan que uno de los cambios en su rol es haber puesto el foco en lo pedagógico y lo didáctico, más allá de lo administrativo. Se ha notado la necesidad de priorizar lo importante por sobre lo urgente. Los equipos directivos están más involucrados en el acompañamiento del trabajo docente y en atender cuestiones pedagógicas, que en resolver imprevistos que son constantes en el trabajo cotidiano.

*“La rectoría antes era como más lo administrativo, lo que tiene que ver con la disciplina, y no tanto con lo pedagógico, y ahora es implicarse y trabajar en algunos momentos codo a codo con el profesor, digamos. Estar y estar pensando nosotros a ver qué podemos hacer, o viene un profesor ‘no, porque esto no sé si funciona o no funciona’, a ver qué podemos hacer, o ‘veo que este grupo no se implica tanto en esto’ y bueno, involucrarnos más nosotros en eso también” (E3, DI1, Saavedra).*

*“Me parece que generó en nosotros como directivos, digamos, mucho más tiempo dedicado a la dimensión pedagógica dentro de las distintas dimensiones que tiene el directivo, y que es la dimensión que corresponde, y estamos contentos de eso. Se generaron muchos diálogos, muchos encuentros y reuniones, pensando cosas más en profundidad, con muchos docentes, y me parece que en esto que decíamos al inicio de que en nuestra identidad lo importante es un ambiente que educa. Me parece que también haber puesto el foco en esta propuesta en donde está bien clara la centralidad del pibe, está bien clara...” (E5, DI2, Almagro).*

*“Dejar de estar todo el tiempo pendiente de lo urgente para empezar a trabajar sobre lo importante. Yo me había propuesto ‘no*

*puede pasar un día sin que yo me haya dedicado en algún momento de la jornada a lo importante', que tiene que ver con el cambio"* (E1, DI1, Villa Devoto).

La segunda dimensión que se destaca de la transformación en las escuelas es el cambio en las relaciones entre docentes. Los relatos indican que con Eutopía hay mayor diálogo entre los docentes, se generan vínculos más estrechos y hay más trabajo en conjunto. Se crean nuevos liderazgos, nuevos referentes, hay acompañamiento y colaboración entre docentes.

**Para conocer las experiencias de transformación, ir a página 102.**

*"Cambiaron las relaciones entre los docentes, se generaron nuevos vínculos, cuando empezamos (...) [los docentes] se han juntado fuera de la escuela, se hablan por WhatsApp, comparten documentos en Drive, los días de paro trabajamos todos juntos (...). Los chicos también empiezan a percibir que se puede trabajar de otra manera, entonces me parece que eso es lo que trata Eutopía. Y después se empezaron a abrir cosas no previstas (...), liderazgos que van apareciendo de profesores (...). Aprender que hay otras formas de aprender y otras formas de estar en la escuela que son mucho más fructíferas y más ricas (...). Profesores que se convierten en referentes y que van atrayendo a otros, y me van trayendo, en el buen sentido, que me van acercando propuestas y cosas que surgen"* (E1, DI1, Villa Devoto).

*"Del trabajo colaborativo, yo siento que en equipo crecimos un montón, en lo individual. ¿Por qué? porque nos apoyamos entre nosotros, el crecimiento del trabajo en equipo..."* (E2, D3, Agronomía).

Continuando con el análisis, es importante destacar que se observan cambios en una de las dimensiones propias de la estructura escolar como es el espacio. Con Eutopía se reorganizan y se rediseñan los espacios de trabajo con los estudiantes. Se desea romper con las estructuras tradicionales del espacio para pensar en nuevas formas de distribución. También se reordenan los cursos y se construyen nuevas

formas de agrupamientos de los estudiantes para las propuestas de Eutopía.

*“Los cambios que hicimos, nosotros no tenemos más aulas por curso, que es algo típico en la escuela tradicional, tenemos entornos de aprendizaje. No se llama más las cosas como se llamaban antes, todo tiene un nombre, pero también tiene una nueva intencionalidad, y en todo caso, si es lo mismo, lo que quisimos hacer es resignificar” (E4, DI1, Barrio Norte).*

**Para  
conocer los  
aprendizajes  
alcanzados,  
ir a página 99.**

*“La idea de incorporar otro tipo de espacio, otro tipo de forma de enseñanza (...). Para mí en esta escuela es un proyecto, digamos, de innovación educativa, no solo desde el punto de vista tecnológico, sino desde el punto de vista de la utilización de espacios, nuevas formas de implementación, o el trabajo por objetivos. Todo proyecto claramente tenía un principio y un fin, pero en este caso, que ese proyecto se haga de forma tal que pueda resolver o solucionar alguna problemática educativa y la comunidad, que eso es lo que queremos acercar nosotros” (E7, D1, Belgrano R).*

*“Bueno, trabajar en el tiempo, todo el tiempo con distintos alumnos de diferentes cursos, esa es una diferencia, más allá... Porque ya te digo, es todo el año, ahí involucramos a dos terceros y dos cuartos, que nosotros no decimos que son de tercero y de cuarto, es el grupo, es el grupo de alumnos” (E3, D1, Saavedra).*

En cuarto lugar, en referencia al contenido, con Eutopía se realizan articulaciones multi o interdisciplinarias profundas entre asignaturas para el abordaje de nuevos conocimientos, de modo que interpelen al estudiante desde una perspectiva de profundidad y de manera diferente a la que suele trabajar. Se fusionan materias disímiles para trabajar un mismo contenido desde distintas perspectivas, con el fin de enriquecer el aprendizaje y hacerlo más significativo.

*“Es un poco pensar el espacio desde otro lugar, y también nos ayudó a replantear... Nos gustó muchísimo, a mí me pareció esta fusión de dos materias, tan disímiles como pueden ser Biología y Economía, que los profesores hayan ensamblado y hayan generado este proyecto (...). Esto de que trabajen en pareja pedagógica, que se enriquecen, que piensan las clases, porque hay que acordar, hay que ver con qué se empieza, con qué motivamos, cómo organizamos el trabajo” (E7, DI1, Belgrano R).*

*“Hay un proceso, y en ese proceso se reapropian y cambian los sentidos o los destinos de los contenidos que se van trabajando (...). Entonces, cada materia se involucró durante esos tres meses desde costados distintos, trabajando interdisciplinariamente” (E4, DI1, Barrio Norte).*

*“La verdad que me parece un entorno nuevo y muy dinámico, que nos ayuda bastante a entender desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, podemos ver Física desde el punto de vista más, no sé, poético, literario, y nos hizo entenderlo más desde otro ángulo, que capaz que nosotros no pensábamos antes” (E4, A8, Barrio Norte).*

También, el dispositivo Eutopía propone a los docentes buscar nuevas maneras de evaluar. Para eso, se construyen rúbricas con el fin de realizar evaluaciones alternativas con devoluciones profundas y extensas. En las entrevistas se habla del tiempo que se toma al realizar este tipo de evaluación, muy diferente a la obtención de una nota numérica sin mayor explicación. Los estudiantes valoran el nuevo modo de evaluar y destacan el tiempo que los docentes se toman para explicar la devolución que desean realizar. Del mismo modo, los docentes observan que esta forma de evaluación es valiosa y significativa, y consideran óptimo que impacte en todas las áreas evaluativas.

*“Hay algunas materias que es, tipo, como dijo Ji, que te dan una devolución profunda de mi trabajo, como que se toman su tiempo en serio y no es como, bueno, 6 porque ‘pintó’, porque no hiciste lo que yo esperaba. O, por ejemplo, siento que los tutores están más*

*cerca tuyo y te acompañan, tipo, individualmente y grupalmente”*  
(E4, A2, Barrio Norte).

*“Encontrar otra forma de evaluación, que sean procesos más significativos. No nos termina de cerrar que en el boletín quede un número”* (E4, D1, Barrio Norte).

La última de las dimensiones presentes en los relatos es la relación con el exterior de la escuela y la importancia que conlleva construir conocimiento ligado al afuera. Los actores señalan lo significativas que se tornan las prácticas cuando tienen relación con el mundo exterior y el impacto positivo que genera en los estudiantes. A continuación, lo podremos visualizar con un fragmento de un relato de una docente.

**Para conocer  
los dispositivos  
de innovación,  
ir a página 137.**

*“Yo me quedé pensando en algo que también me gustaría como para el futuro, que es que tal vez pueda salir más con los alumnos a la calle. Sé que es una cuestión de permisos y todo eso, ¿no?, pero es único. (...) Sí, una vuelta habíamos escrito unos relatos sobre el fuego, como con personajes de bomberos, ya que tenemos el destacamento de bomberos a la vuelta. Un par de chicos dijeron: ‘¿No podemos ir y leerles o hacerles un fanzine y dejarles para los tipos? Mientras esperan que suene la alarma, leen nuestros cuentos’ Era fabuloso. Y están acá nomás. Sí, es... Y cómo vuelven. En el taller de escritura dimos una vuelta manzana para hacer una observación y sacar cosas, y eran unos poemas que era como: ‘Dios, estén todo el tiempo en la calle’”* (E4, D2, Barrio Norte).

Antes de finalizar con el análisis de las dimensiones de transformación, es importante destacar un aspecto fundamental vinculado a los estudiantes. Como bien se mencionó previamente, en todas las escuelas se concibe al estudiante como razón de cambio. Las transformaciones de la estructura escolar analizadas previamente permitieron la visibilización y el protagonismo de los alumnos en las escuelas. Muchos docentes y directivos expresan sorpresa y asombro ante casos de estudiantes

activos que en la clase tradicional no son vistos o percibidos. También se habla de cercanía entre los equipos docentes y directivos, y los alumnos. Con Eutopía, los estudiantes pasan a ser protagonistas de las experiencias, activos y centrales en la acción.

*“El tema de darle un rol preponderante al alumno. O sea, el alumno ya no tiene un rol pasivo, el que estaba sentado en el aula escuchando a un profesor, sino que el alumno pasa a estar en el centro de la acción, digamos, y el docente pasa a ser un colaborador de esta acción (...). Muchos hallazgos en términos de alumnos que, por ahí, eran súper introvertidos, súper tímidos, súper inhibidos diría yo, y llorando a borbotones la última clase porque se terminaba, y... ese tipo de cosas nos pasaron. (...) A veces, otras habilidades que no las habían mostrado hasta ahora, y la relación cambia, la relación con los chicos sí cambia, se hace más cercana” (E3, DI1, Saavedra).*

*“Hay chicos que pasaban como desapercibidos en la masa que ahora, a partir de esto, es como que empezaron a encontrar también su lugar, y eso te obliga a vos a pensar ‘bueno, el año que viene también hay que dárselo’” (E5, DI1, Almagro).*

*“Para charlar sobre el proyecto, fue como más tiempo estando con los directivos y nos permitió, por ejemplo, hablar con ‘A’, poder hoy hablar, decir ‘A, esto no me gusta’ o ‘tal nota no me parece justa’. Para mí como que nos hizo acercarnos más” (E8, A3, Villa del Parque).*

En síntesis, Eutopía fue cobrando forma en cada contexto según su cultura institucional y se fueron acentuando algunas características en cada caso: cambios en la concepción de los espacios, articulaciones entre disciplinas, espacios de trabajo intenso entre docentes, entre otros.

### **Rasgos de Eutopía**

Las transformaciones mencionadas vinieron acompañadas de rasgos como flexibilidad, creatividad, alegría, libertad. Los diferentes actores

educativos expresan que el dispositivo permite flexibilidad en las prácticas y desarrolla la creatividad en un marco de alegría y libertad. Se percibe un entusiasmo por la experiencia de transformación que contagia a los participantes y los renueva de energía a la hora realizar el trabajo.

**Para conocer  
los focos de  
la mejora, ir a  
página 31.**

*“Hay también un cambio dentro de los profes del nivel. Hay mucha más flexibilidad a esto de moverse y ceder, compartir espacios, eso ya se ha como incorporado, que antes era como mucho más cerradito (...). Vinieron chicos a decir ‘Hay que repetir esto’. Entonces se van generando cosas, y obviamente que cada vez que los profesores dicen ‘¿Podemos?’ Sí, podemos, si es lo que queríamos. El ‘podemos’ implica todo un respirar hondo porque vos tenés, un movimiento en el colegio que desde ya antes era muy sencillito, cada uno en su aula, la puerta cerrada (...). Implica también un acompañamiento, también dentro de qué encuadre de proyecto, digamos, se va a hacer” (E6, DI1, Belgrano).*

*“Lo que nos produce esto es más lugar para la creatividad, poder como... Esto de la flexibilidad y la creatividad, digamos, me parece que esas son palabras importantes ahora en la gestión, no es que antes no lo eran” (E3, DI2 Saavedra).*

*“Eutopía proponía generar un cambio donde los estudiantes no sean solo destinatarios, sino que también sean motor de cambio (...). Es la posibilidad esta de cambio, pero con mucha libertad, no una cuestión de ‘esto tiene que ser así y así, y fíjense ustedes cómo lo implementan en la escuela’. La posibilidad de generar la idea de cambio, de saber que uno lo puede implementar, que uno lo puede generar, pero además con la libertad (...). En ese sentido, Eutopía, más allá de presentar la posibilidad de hacer todo un proceso de cambio, yo valoro mucho que haya respetado la libertad de lo que cada institución planteaba como proceso de cambio, y en este sentido, de respetar nuestra libertad y lo que nosotros pensamos como proceso de cambio, eso me parece sumamente valioso, muy valioso” (E8, DI2, Villa del Parque).*

*“Uno se siente más libre. Yo me siento absolutamente libre, porque es un espacio de experimentación, justamente, para los alumnos y para nosotros. Ensayo y error, también. Hay cosas que salieron, otras...” (E3, D1, Saavedra).*

*“Eso me dio Eutopía. Me dio también una sensibilidad para abrirme a esto de compartir el liderazgo (...). Una felicidad enorme” (E1, DI1, Villa Devoto).*

*“Reinventar la escuela (...), que sean protagonistas los chicos, tener en cuenta cada uno de sus talentos (...). Un impulso de alegría” (E1, D2, Villa Devoto).*

Creemos que estos rasgos crean una dialéctica en la institución: surgen por la instalación del proyecto, pero a la vez generan el bienestar que aporta al movimiento del mismo proyecto. Emergen del trabajo en equipo y de ponerse en primera persona a ser protagonistas del cambio.

### **La marca Eutopía en las escuelas**

Al profundizar en el análisis de la experiencia se pueden observar las huellas que ha dejado el proyecto Eutopía en cada una de las escuelas en su puesta en acción.

En primer lugar, Eutopía toma una identidad original en cada escuela. Cada institución se apropia del proyecto de manera única, creando un dispositivo original que se identifica con la escuela y sus propósitos, teniendo en cuenta las necesidades detectadas y las características propias de sus educandos.

*“Yo no sé si es Eutopía, es la propuesta TUYO, que es la propuesta que nosotros maduramos. La construimos gracias a todo el trabajo que nos aportó Eutopía” (E5, DI1, Almagro).*



**Para conocer  
los dispositivos  
de cambio, ir a  
página 137.**

*“Entonces nosotros construimos un dispositivo que se llama SAP, el SAP o la SAP es una sigla que tiene que ver con Situaciones de Aprendizaje Poderosas, y nosotros partimos de situaciones de aprendizaje poderosas para resignificar el viejo trabajo por proyectos (...). Lo que nosotros buscamos fue impactar en la idea de los alumnos para que ellos fueran el centro, y que fueran protagonistas de manera crítica” (E4, DI1, Barrio Norte).*

En segundo lugar, Eutopía posibilita un cambio cultural en la forma de pensar de los actores educativos. Hay un nuevo lugar para la toma de conciencia del problema educativo y se abre un interrogante que cuestiona las creencias personales propias de la historicidad escolar, y permite derribar mitos en lo que respecta a la transformación de las experiencias educativas. Docentes y directivos comienzan a repensar algunas premisas establecidas, y a concebir el cambio como inevitable en las prácticas.

*“Y a mí me aportó, desde mi rol [de psicopedagoga], otra variable que no la tenía tan presente: por qué los chicos podían tener bajas notas, que no era solamente por un tema emocional, problemas, o problemas cognitivos intelectuales, sino que aparecía otro nuevo factor: no somos un sistema que les interese o que los motive a aprender. Entonces, a mí lo que me ayudó es ese cambio de paradigma que uno lo... te lo enseñaban en la facultad, pero como que lo vivenció. Me aportó esto. Cuando uno se pone a hablar con un chico que tiene seis materias bajas, siete materias bajas, el empezar a poner esta variable, que no va con este sistema” (E6, DI3, Belgrano).*

*“A mí me parece que el cambio es necesario, que va por acá, y siento que quizás lidiaba con algún prejuicio que yo tenía. No era gran prejuiciosa en el tema, pero algún prejuicio tenía, y siento que eso me hizo crecer como docente, me siento ahora una mejor docente que hace tres años atrás” (E2, D1, Agronomía).*

*“Este cambio de cabeza en soñar la escuela y después preocuparme cómo gestiono todo ese soñar, es un poco lo que decía. A mí Eutopía, en esto, la verdad que me abrió mucho la cabeza. Para mí, Eutopía fue una oportunidad, una oportunidad para crecer en lo personal, profesionalmente, conocer otras realidades, aprender de otros. La verdad que para mí lo de Eutopía fue algo muy importante, ya te digo, en lo personal y lo profesional, eso cambió la forma, incluso, de gestión” (E8, DI2, Villa del Parque).*

En tercer lugar, con Eutopía se instala la discusión pedagógico-didáctica dentro de las escuelas, entre los docentes y en los equipos directivos. Se habilitan espacios de discusión, reflexión y construcción sobre la práctica, de que no todo es como está dado y que es posible realizar transformaciones de dicha índole.

**Para conocer los aprendizajes alcanzados, ir a página 99.**

*“La escuela anterior era una escuela donde los profesores casi no hablaban de cuestiones, digamos, de aprendizaje, pedagógicas. No había discusión pedagógica aquí, había un docente que hablaba de su práctica y el otro que hablaba de la suya, y en algún punto competíamos y nos llevábamos bien, y convivíamos. Me parece que lo primero que aporta Eutopía es un espacio de discusión pedagógica, de construcción pedagógica y de mucha unión a partir de esa tarea” (E8, DI1, Villa del Parque).*

Es importante destacar dos frases que resonaron en todos los relatos de los entrevistados y fueron muy recurrentes. La primera de ellas es “no estamos solos”, y se refiere al sostén entre escuelas que se creó a partir de Eutopía. El acompañamiento en la transformación, poder compartir e intercambiar las experiencias con otras instituciones, escuchar las inquietudes de otros equipos e identificarse con ellas, generó un sentimiento reconfortante de apoyo en los directivos y docentes.

*“A mí lo que me encanta de la red es esto de que no te sentís solo, vos sabés que hay otros a los que les está pasando lo mismo (...). Saber que no somos nosotros solos, y cuando nos encontramos, saber que nos pasa igual y escucharnos, y sentir que, a lo mejor ‘mirá si están haciendo como nosotros, o sea que no estamos tan mal, estamos bien’. Porque a veces también te da ‘¿no seremos los únicos locos que estamos haciendo estas cosas?’. Así que, en ese sentido, aunque... Es más, a veces nos escribimos, nos intercambiamos consultas: ‘¿cómo resolviste vos esto?’, desde cuestiones técnicas” (E1, DI1, Villa Devoto).*

*“Todas las escuelas estábamos en la certeza de que la cosa así como estaba no terminaba de funcionar, todos los directivos... Y es bueno cuando uno no solamente lo piensa, sino que lo escucha en los otros directivos, de que sí, nuestra escuela está bien, es una buena escuela, todo, pero hay desinterés de los alumnos, hay apatía, hay desmotivación, y no es un problema de los adolescentes. Bueno, todo eso fue muy interesante empezar a compartirlo, y a trabajar con aportes de personas que, bueno, que nos ayudaron mucho” (E3, DI2, Saavedra).*

La segunda frase que resuena con recurrencia es “no hay vuelta atrás”. Esta experiencia fue la primera puesta en práctica de la transformación que, si bien es necesario repensar, ajustar y mejorar algunas cuestiones, la conclusión a la que se llega en las instituciones es que no es posible detener el cambio. El cambio tiene un impacto positivo en la gestión de los equipos directivos desde el acompañamiento, en las prácticas de enseñanza de los docentes y en el aprendizaje de los estudiantes, y se desea continuar por ese camino.

*“Ya esto no podemos volver atrás. No podemos volver atrás. El aula no la podemos tener, si bien fuimos criticados por algunos colegas, las filas, las mesitas, las evaluaciones, no tenés retorno para volver como antes. No podés, no se puede, no me lo permito. Yo le digo a él ‘cuando vuelva a eso, dame un golpe en la cabeza’” (E1, D2, Villa Devoto).*

*“Escuchás a los chicos de primero y de segundo, que han tenido experiencias EPA y te dicen: ‘Uy, quizá para la prueba yo no tuve que estudiar tanto, porque lo vimos tanto de diferentes maneras que ya lo sé’. Listo, no podés volver atrás. Cuando decimos eso, es que no hay vuelta atrás” (E6, DI3, Belgrano).*

## Pensar el futuro

A partir de la experiencia realizada en las escuelas y los relatos analizados, llegamos a algunas conclusiones para continuar reflexionando en el trabajo hacia el futuro.

A lo largo de la investigación pudimos observar que se implementaron diferentes dispositivos en las escuelas, algunos de mayor alcance que otros, pero todos se implementaron dentro de una transformación acotada. Se seleccionó un número de cursos determinado para realizar la experiencia en un período de tiempo específico, con un contenido particular, que fue llevada a cabo por los docentes impulsores del proyecto.

Luego de esta primera fase de experimentación, creemos que el desafío está en poder dar el salto de la transformación acotada al cambio cultural. Es importante poder tomar los aprendizajes de la experiencia y actuar en pos de la transformación hacia toda la escuela, para no quedar a mitad de camino del cambio, sino ir por más. Necesitamos rediseñar los espacios, crear nuevas formas de agrupamiento, repensar el tratamiento de los contenidos, modificar las estrategias de enseñanza y construir nuevos modos de evaluar, no solo dentro de los dispositivos de Eutopía, sino para todas las clases escolares. Tal como lo expresaba un docente: *“Porque a lo que apuntamos es a un cambio de estilo pedagógico y no lo podés limitar a un curso. Vos querés que sea un colegio que los forme de determinada manera, entonces no podés acotarlo. Tiene que cruzar, atravesar” (E6, , Belgrano).*

Para finalizar, deseamos destacar la cuestión central de la experiencia, que son los estudiantes. Es fundamental no desoír su voz, que pide

más. No se conforma con poco, sino que nos exige la transformación profunda de las prácticas y el derecho a una escuela inclusiva.

*“Una de las cosas que nos cambia es que nos obliga a pensar el 2020 de otra manera. Ya no podemos volver con lo mismo, los chicos también, indirectamente, nos están pidiendo otras cosas, hay toda una movida, nos patearon el tablero” (E5, DI2, Almagro).*

*“Para mí, algo que atravesase de punta a punta todo el colegio” (E2, D3, Agronomía).*

## Referencias generales

Jackson, P. W. (2002) “Práctica de la enseñanza”. Buenos Aires: Amorrortu.

Jackson, P. W. (1999) “Enseñanzas implícitas”. Buenos Aires: Amorrortu.

Latorre, M.; Lion, C.; Maggio, M.; Masnatta, M.; Penacca, L.; Perosi, M.; Pinto, L. y Sarlé, P. (2012). “Creaciones, experiencias y horizontes inspiradores. La trama de Conectar Igualdad. Buenos Aires: Educ.ar S.E, Ministerio de Educación de la Nación”.

Lion, C. y Maggio, M. (2019) “Desafíos para la enseñanza universitaria en los escenarios digitales contemporáneos”. Cuadernos de Investigación Educativa. Volumen10 N°1. Montevideo. Junio 2019.

Maggio, M. (2018). “Reinventar la clase en la universidad”. Buenos Aires: Paidós.

Maggio, M.; Lion, C. y Perosi, M.V. (2014) “Las prácticas de la enseñanza recreadas en los escenarios de alta disposición tecnológica”. Revista Polifonías. Universidad Nacional de Luján. Año III - N° 5. Septiembre – Octubre.

Morse, J. y Bottorff, J. (2003) "Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa". Medellín: Universidad de Antioquia.

Sassen, S. (2015) "Expulsiones. Brutalidad y complejidad en la economía global". Buenos Aires: Katz Editores.

Sautu, R. (1999) "El método biográfico". La reconstrucción de la sociedad a partir del testimonio de los autores. Buenos Aires: Editorial de Belgrano.

Sirvent, M. (2005). "El proceso de investigar". Buenos Aires: Oficina de Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras.

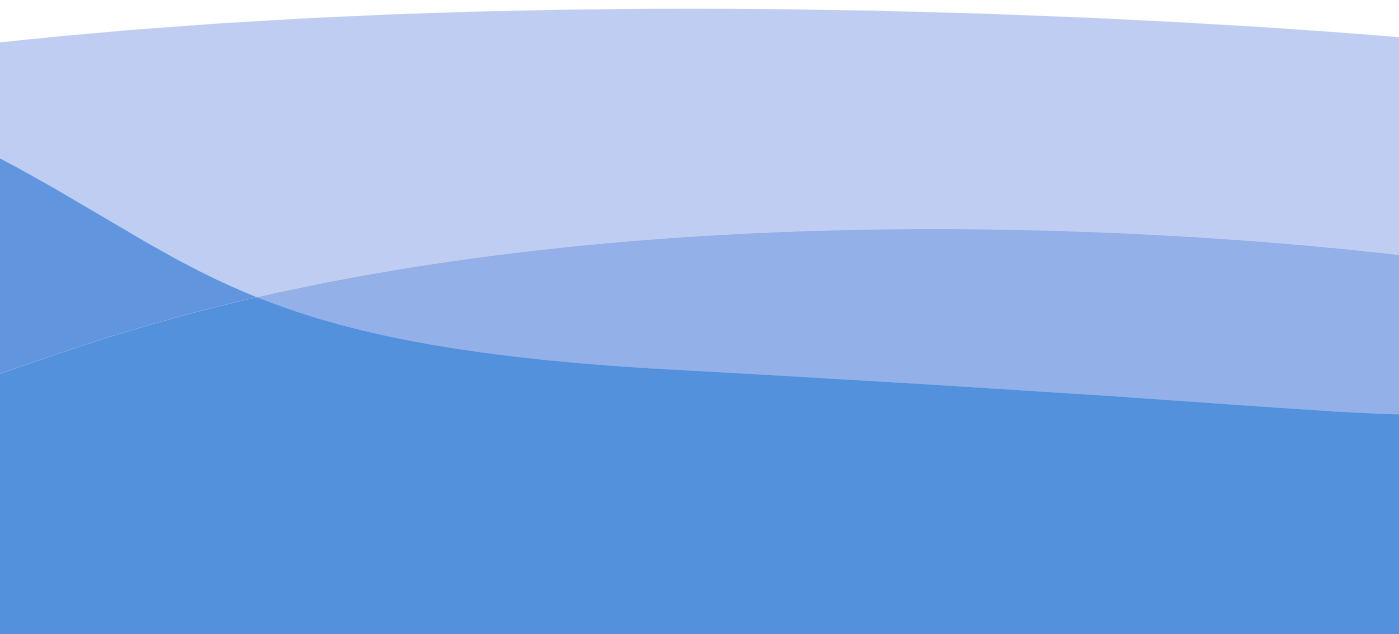
Sirvent, M.T. y Rigal, L. (2014) "Metodología de la Investigación social. Diversos caminos de construcción del conocimiento". Mimeo en preparación.

## **A modo de cierre**

Este trabajo da cuenta de cambios muy importantes en el nivel institucional, con identidad propia. A la vez, se trata de cambios acotados, porque así fueron definidos. Los actores entrevistados reconocen que hay transformaciones posibles y que resulta potente ponerlas en marcha sabiendo que otras instituciones están viviendo un proceso semejante.

En perspectiva, hay dos líneas de profundización que resultan muy significativas. La primera es la expansión de la transformación al interior de la institución, especialmente resaltada por las y los estudiantes. La segunda es la configuración de una red en un sentido más sustantivo, a través, por ejemplo, de intercambios efectivos entre instituciones en torno de proyectos comunes, articulaciones formativas a partir de líneas de especialidad o trabajos compartidos de indagación, por mencionar algunas alternativas.

En cualquier caso, queremos resaltar que Eutopía ya ha dejado una marca de innovación en las escuelas participantes, que seguramente tendrá repercusiones significativas a lo largo del tiempo, más allá de las perspectivas de desarrollo que logren diseñarse e implementarse.







## Paisajes



Estos apartados se denominan “paisajes”, dado que tienen la intención de mostrar, de un modo más directo que las bitácoras, producciones de los actores que intervinieron en Eutopía. Comparten con los paisajes geográficos la idea de que muestran algo, una foto instantánea, que permite hacerse una idea del proceso transcurrido.

Los paisajes pueden leerse “de corrido”, o pueden leerse en diálogo con las bitácoras.

Elegir el recorrido, como en todo el proyecto Eutopía, es decisión de cada uno. En este caso, de los lectores.

## Primer paisaje: Análisis de los portafolios profesionales de los equipos directivos<sup>1</sup>

En este paisaje traemos dos aspectos conceptuales, que intentamos que justifiquen la inclusión en este libro. En primer lugar, la práctica reflexiva es una metodología de formación que parte de la experiencia personal y profesional de los docentes y directivos para promover una mejora en las tareas educativas, y favoreciendo el desarrollo de una conducta que, lejos de ser impulsiva, es deliberada e intencional (Domingo Roget, 2014). En segundo lugar, la idea de que la gestión escolar es un factor esencial en el cambio educativo (Gvirtz, 2007; Romero, 2013), que requiere de una reflexión continua y compartida con la comunidad educativa (Davini, 1995; Domingo Roget, 2013).

Es por eso que realizamos un análisis documental de las producciones de un grupo de diez directivos de escuelas de Eutopía, con la intención de indagar en el proceso de reflexión que han desarrollado. Para ello, comparamos una misma propuesta de escritura reflexiva de la que participaron todas las escuelas. También analizamos el recorrido reflexivo de cada escuela a lo largo de las distintas actividades realizadas en el Portafolios.

En primer lugar, identificamos los niveles de reflexión alcanzados por los directivos, considerando la escala planteada por Larrivee (2004)<sup>2</sup>. Podemos

---

1 Este trabajo fue elaborado por Mariana Sajón como parte de su trabajo de tesis de licenciatura en Ciencias de la Educación para la Universidad de San Andrés. Los especialistas curriculares que acompañaron esta línea de trabajo —considerando las temáticas de los proyectos— fueron: Marina Elberger (Lengua y literatura), Cristina Gómez Giusto (Ciencias sociales) y Florencia Praderio (Ciencias naturales).

2 Larrivee (2008) propone considerar los siguientes niveles de reflexión.

- a) Pre reflexión: reacción a las situaciones del aula de forma automática y rutinaria, sin un análisis previo, atribuyendo la responsabilidad de los problemas a los estudiantes o a otros. Sus creencias y posiciones acerca de las prácticas de enseñanza son generalizadas y no se apoyan en la experiencia, la teoría o la investigación. No adapta su enseñanza a las necesidades de los estudiantes.
- b) Reflexión superficial: las creencias y posiciones acerca de las prácticas de enseñanza son compatibles con la evidencia de la experiencia, pero no se toman en cuenta las teorías pedagógicas. Se centra en las estrategias y los métodos utilizados

**Para conocer la función de los portafolios, ir a página 54.**

afirmar que los directores van avanzando en los niveles de reflexión a lo largo de sus producciones, hasta ubicarse en los niveles pedagógico y crítico (Larrivee, 2008). Así, encontramos que la identidad que han formado los directivos para la toma de decisiones durante el proceso de cambio se corresponde con altos niveles de reflexión y constituye un factor clave para atravesar el cambio (Perrenoud, 2004). El alcance de las reflexiones está condicionado por la existencia de un contexto compartido por todos los directivos: la transformación de la cultura escolar (Piovani, 2018). Por supuesto, sostenemos la pregunta acerca del nivel de influencia de los factores sociales, económicos y culturales de los contextos particulares de cada una de las escuelas.

En segundo lugar, considerando el contenido de la reflexión, buscamos el sentido otorgado a la innovación en las reflexiones acerca del proceso de cambio. Por supuesto, las reflexiones de los directivos están atravesadas por los propósitos del cambio escolar y su vínculo con la innovación: qué significa innovar en cada escuela, y las acciones a llevar a cabo. Aparece de manera recurrente la reflexión acerca de los lazos que se construyen entre la comunidad escolar como factor clave en el proceso de innovación. Esta idea puede ser considerada como un nuevo horizonte de investigación dentro de las corrientes teóricas que trabajan este tema. En otras palabras, nos preguntamos acerca de los proyectos colaborativos de cambio y su impacto en los procesos de innovación.

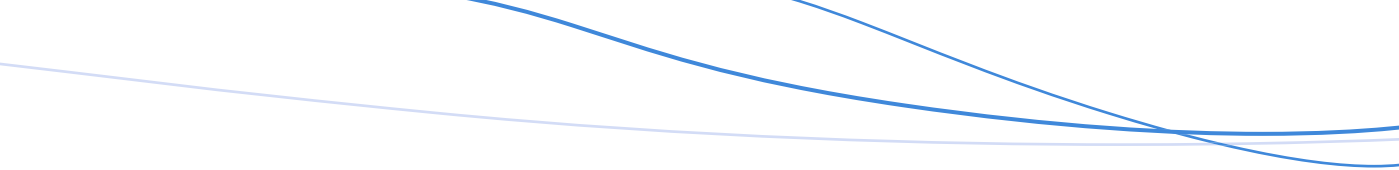
---

para alcanzar objetivos predeterminados. Reconoce la importancia de tomar en cuenta las necesidades de los estudiantes. c) Reflexión pedagógica: implica un alto nivel de reflexión sobre las metas educativas, basado en un marco conceptual pedagógico y en la aplicación de conocimientos didácticos o investigaciones educativas, así como en las teorías que subyacen a los enfoques pedagógicos, y las conexiones entre dichos principios y la práctica en el aula. Analiza el impacto de las prácticas de enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes y la forma de mejorar las actividades de aprendizaje. El docente tiene como objetivos mejorar continuamente la práctica y lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. d) Reflexión crítica: se refiere a la reflexión sobre las implicancias de las realidades sociales y políticas, así como de la moral y la ética, y las consecuencias de las prácticas en el aula, centrandose su atención en el contexto y en las condiciones en las que se desarrollan. Se evidencia la actividad investigativa y la reflexión crítica de las acciones de enseñanza y sus consecuencias, así como de los procesos de pensamiento.

En tercer lugar, se ha trabajado con las percepciones de los directivos acerca de sí mismos y de la reflexión acerca de su rol como gestores del cambio. Así, identificamos en sus reflexiones un vínculo entre la gestión y la mejora escolar. Esto permite considerar que los directivos son conscientes de que el modo de gestionar puede “marcar la diferencia”. En concordancia con los planteos de Fullan (2011) y Gvirtz (2007), los directivos hacen referencia en sus reflexiones a un liderazgo que se moldea y se construye en un aprendizaje constante en torno a las circunstancias que atraviesan las escuelas, y las necesidades de la comunidad escolar y del equipo docente. Señalamos el valor que se otorga en las reflexiones de los equipos directivos al desarrollo de hábitos reflexivos, tanto para ejercer su rol como para favorecer el desempeño docente. Estos hábitos se encuentran alineados con las habilidades del profesional reflexivo, necesarias para gestionar, que describen Carriego (2005) y Schön (1998).

A su vez, el análisis realizado a lo largo del trabajo de investigación llevado a cabo permite recuperar lo planteado por Rodríguez (1996) y Anijovich (2013), y confirmar que los portafolios constituyen dispositivos que favorecen la reflexión. Las producciones de los directivos enmarcadas en el portafolios son una evidencia del trabajo reflexivo realizado.

En este punto reconocemos que, por medio de la reflexión, los directivos ocupan el lugar de ser “investigadores en un contexto práctico” (Schön, 1988:72). Así, la recuperación del conocimiento proveniente de la experiencia, es decir, la reflexión sobre la acción y durante la acción, realizada por los directivos de las escuelas participantes del proyecto Eutopía, ha colaborado con la construcción de conocimiento acerca de la gestión de los procesos de cambio escolar. Las producciones son la evidencia de la elaboración de nuevos saberes inscriptos en la temática en cuestión. Como se ha mencionado, el proyecto Eutopía busca fortalecer la gestión del cambio desde el rol de los directivos. En este marco, el hecho de considerar a los directivos como actores en la construcción de conocimientos actúa en la valoración de sus prácticas y las legitima como espacio de producción de saberes. Anijovich y Cappelletti (2018) explican que, si bien los procesos de reflexión se producen durante y



sobre la práctica, es necesario generar las condiciones para promoverlos. Cabe destacar que las actividades planteadas por parte de Eutopía en el portafolios favorecen los procesos de reflexión necesarios.

Es menester señalar que se ha trabajado únicamente con las reflexiones de un grupo reducido de directivos que, a su vez, forman parte de un proyecto específico. Asimismo, las producciones analizadas se corresponden con una etapa del proyecto, la etapa del diseño del cambio.



## Segundo paisaje: La mirada sobre los proyectos de aula

Como se menciona en la tercera bitácora, la pertinencia curricular y la profundidad en el abordaje de los contenidos en el trabajo por proyectos al interior de los dispositivos de cambio que diseñó cada una de las escuelas fue una de las preocupaciones del equipo de consultores de Eutopía. Así fue como el diálogo entre especialistas disciplinares, el equipo de coordinación y las escuelas constituyeron una instancia central de articulación para poder dar cuenta de la calidad de las propuestas de enseñanza.

En función del análisis de las propuestas, el equipo de especialistas realizó algunas recomendaciones generales para el trabajo con proyectos. Identificaron cuestiones relevantes que tienen que estar presentes en todos los casos:

- el trabajo con fuentes primarias y secundarias;
- los marcos teóricos desde donde van a pensar el problema;
- enfoques posibles;
- herramientas de recolección y análisis de datos;
- necesidad de prever tiempos para:
  - la enseñanza de los contenidos disciplinares involucrados en los proyectos, sobre todo en aquellos que articulan contenidos de diversas áreas o espacios curriculares;
  - el trabajo con las estrategias de enseñanza que se alejen de las modalidades de transmisión directa;
  - considerar que las producciones requieren momentos de lectura y análisis de modelos, previos a la elaboración de cada propuesta de los estudiantes.

A continuación, presentamos brevemente una descripción de algunos de los proyectos de aula implementados e indicamos cuáles consideramos que fueron las innovaciones pedagógicas que abordó cada una de las propuestas.

### **PROTOTIPO INSTITUCIONAL: Cepa**

**Una buena cepa asegura desde el origen la calidad del fruto.** Esta metáfora resignifica a las buenas prácticas de enseñanza que aseguran aprendizajes perdurables en el tiempo, apelan a las capacidades de cada individuo y lo involucran en el acto de aprender.

**Cepa** reúne en un mismo espacio a Historia y Geografía. Recurre a otras asignaturas y sus aportes para lograr resolver los desafíos propuestos. La modalidad de trabajo tiene como eje el aprendizaje basado en proyectos. Los estudiantes eligen la forma de trabajo y producción. Una propuesta resuelve con producciones artísticas, la otra promueve un modelo más académico con herramientas de investigación de las Ciencias sociales. Se promueve el trabajo colaborativo, la distribución de roles y la responsabilidad.

**Destinatarios:** Cuarto año.

**Áreas involucradas:** Historia y Geografía argentina.

**Aspectos innovadores:** la diversidad de propuestas y temáticas que se presentan, en las cuales el estudiante tiene la posibilidad de optar y tomar decisiones respecto de su propio aprendizaje, pudiendo elegir de qué espacios participar. Además, tanto alumnos como docentes participaron en la definición y elaboración de las rúbricas de evaluación y autoevaluación de los proyectos.



## PROTOTIPO INSTITUCIONAL: Redes

Una escuela debe alojar a los sujetos de su tiempo. Innovar es cambiar para mejorar.

Nos proponemos diversificar nuestra propuesta educativa e incentivar el protagonismo de los alumnos en sus aprendizajes.

Redes, algo nuevo en la escuela, que hace la diferencia.

Nuestro proyecto Redes transforma dimensiones clave de la matriz escolar: metodologías didácticas, espacios y vínculos. Tres dispositivos de enseñanza y aprendizaje interdisciplinarios, para alumnos de tercero y cuarto año. Espacios de trabajo coordinados por parejas pedagógicas. Alumnos que eligen en qué propuesta participan. Trabajo colaborativo y basado en proyectos. Evaluación formativa. Objetivos de logro relacionados con la investigación científica, la producción artística y las intervenciones comunitarias.

**Destinatarios:** tercero y cuarto año.

**Áreas involucradas:** Ciencias, Comunicación y sociales, Física, Matemática, Informática, Lengua y literatura.

**Aspectos innovadores:** el abordaje interdisciplinario.

## PROTOTIPO INSTITUCIONAL: UEIS

UEIS es un proyecto de aprendizaje en servicio. Surge con el fin de generar alumnos autónomos, con criterio para tomar decisiones, y a la vez impulsar personas solidarias y comprometidas con la realidad social. Busca que los estudiantes aprendan a pensar empáticamente, sistemáticamente, a administrar recursos, a planificar.

Al diseñar el proyecto pensamos en la metáfora del viaje, de salir al encuentro del otro, ideando estrategias que contemplen los intereses de los alumnos y de la comunidad educativa, una propuesta que combine procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad donde los participantes aprendan a trabajar las necesidades del entorno con la finalidad de mejorarlo.

De allí surge el nombre UEIS: Unidos Educamos Ideando Servicio.

**Destinatarios:** alumnos de cuarto año.

**Áreas involucradas:** Microemprendimiento y Biología.

**Aspectos innovadores:** proyecto interdisciplinario con un espacio específico en el horario escolar, que busca articular los intereses de los alumnos con las necesidades de la comunidad.

### **PROTOTIPO INSTITUCIONAL: *Oikos***

*Oikos* significa "casa", y es el nombre de nuestro dispositivo de cambio. *Oikos* es aprendizaje compartido. Es animarnos a educar buscando nuevos caminos. Es preparar a los jóvenes con las competencias necesarias para un mundo dinámico y cambiante. Es una experiencia de innovación educativa que se desarrolla con todos los estudiantes de quinto año, en un tiempo y espacio curricular nuevo, que busca fortalecer el protagonismo y la autonomía de los jóvenes.

Los estudiantes participan de un proyecto de investigación cuya temática es elegida por ellos. Al finalizar el trabajo colaborativo, los jóvenes presentan un producto final cuyo formato es de libre elección y busca ampliar gradualmente el impacto. Los docentes de las asignaturas Pro-

yecto, Problemática científica con impacto social, y Sociedad y Estado en paralelo, motorizan los encuentros.

**Destinatarios:** alumnos de 5to año

**Aspectos innovadores:** el proyecto *Oikos* innova en relación con el conocimiento que se le plantea a los estudiantes de quinto. Este proyecto busca generar autonomía y autogestión de los alumnos, promoviendo la elección de los ejes a trabajar según sus intereses. Además, se plantea fuertemente el trabajo colaborativo para la construcción de conocimiento, ya que en todas las instancias los estudiantes trabajan en grupo, y cuentan con el apoyo y seguimiento de los docentes involucrados.

### **PROTOTIPO INSTITUCIONAL: *Rubik***

Es un espacio de dos horas cátedra semanales en el que trabajan, juntos, dos cursos por proyecto, con cuatro docentes (de distintas disciplinas), en un aula común.

Es el desafío de producir respuestas a problemas nuevos, significativos para los estudiantes, que motivan a exceder los límites de planificaciones y contenidos previstos.

Las claves son la investigación permanente, el trabajo colaborativo, la coevaluación, y la integración de saberes y capacidades. Se trata de una experiencia donde el motor es la motivación y el protagonismo de los estudiantes.

**Destinatarios:** alumnos de segundo año.

**Áreas involucradas:** Lengua, Geografía, Historia y Educación tecnológica.

**Aspectos innovadores:** el proyecto *Rubik* propone la creación de un videojuego como fin de su implementación. La idea es que los estudiantes puedan, al finalizar el año, programar un videojuego o proponer alguna herramienta de lenguaje digital que les permita comunicar lo que conocieron a partir de la participación en esta experiencia de aprendizaje basado en proyectos. Otro aspecto innovador es que, para la elección del tema del proyecto, se realizó una encuesta a toda la comunidad escolar, lo que permite que la experiencia esté situada en los intereses y en el contexto en que funciona la escuela. Además, permite una flexibilidad y diálogo entre las disciplinas al involucrar contenidos de distintas áreas curriculares. Por último, el proyecto promueve la utilización de distintos dispositivos y recursos para su desarrollo, lo que permite incluir los distintos intereses y saberes de los y las estudiantes.

### **PROTOTIPO INSTITUCIONAL: EPA**

Espacio Poderoso de Aprendizaje. Es una forma de trabajar, un estilo pedagógico. Es poderoso porque deja una marca. Nuestros chicos son los protagonistas. Aprenden haciendo. Aprenden distinto. Tienen un rol activo y creativo en la construcción de sus aprendizajes.

Se lleva a cabo cambiando estrategias y metodologías, y buscando:

- enseñanza y aprendizaje basados en proyectos y en eventos;
- aula invertida;
- transformación de los espacios;
- trabajo interdisciplinario;

- trabajo cooperativo;
- metacognición: reconocer lo aprendido y revisar el recorrido realizado;
- elaboración de planes de trabajo compartidos entre docentes y alumnos.

**Destinatarios:** alumnos de tercer año.

**Áreas involucradas:** Formación ética y ciudadana, Música, Plástica, Taller de expresión oral y escrita e Historia

**Aspectos innovadores:** En este contexto, el proyecto sobre “Esclavitud de ayer y de hoy” se presenta como una propuesta interdisciplinaria que permite a los estudiantes reflexionar sobre la realidad actual de los jóvenes. Para realizarlo propone usos distintos de los espacios, así como el trabajo fuera del aula. El trabajo colaborativo y la investigación auto-gestionada son los ejes de la metodología elegida, lo que permite posicionar al alumno en un rol activo, central en el desarrollo del proyecto. Además, propone la implementación de la evaluación y autoevaluación de los alumnos a partir de una rúbrica diseñada para cada una de las etapas.

### **PROTOTIPO INSTITUCIONAL: TUyO: Trayectos Únicos y Opcionales**

La escuela salesiana, desde el carisma, sostiene que el corazón de los jóvenes se gana si nos acercamos a ellos, nos interesamos por sus cosas, amamos lo que aman.

TUyO es una propuesta que rompe con la homogeneidad y está dirigida a estudiantes de segundo y tercer año desde tres propuestas.

Primera: **investigaciones personales** desde un listado de 400 propuestas de diferentes espacios curriculares. Se posibilita elegir la temática a investigar, acompañada en forma personalizada por un docente.

Segunda: **aulas heterogéneas**. se ofrecen opciones en determinadas temáticas curriculares, eligiendo un contenido a aprender.

Tercera: **jornadas de profundización** temática. Se eligen talleres en los cuales participar: Diversidad cultural, Jornadas de ciencia, ESI y Artes visuales.

**Destinatarios:** alumnos de segundo y tercer año.

**Áreas involucradas:** todas las asignaturas de esos años y todo el equipo docente de todo el secundario.

**Aspectos innovadores:** el proyecto TUyO se propone colocar a los estudiantes en el centro de la actividad, haciéndolos participantes activos de su proceso educativo. Por esta razón es que son ellos quienes eligen, entre distintas experiencias, aprendizajes según sus intereses. Por lo tanto, la elección del tema o problema es de los estudiantes. Otro de los aspectos innovadores de esta propuesta es el enfoque vocacional, que pretende favorecer el conocimiento personal de cada uno de los estudiantes para que descubran su vocación. Además, este proyecto tiene una instancia de comunicación hacia la comunidad escolar que resulta de interés, ya que impulsa a los mismos estudiantes a ser los encargados de esta.

### **PROTOTIPO INSTITUCIONAL: *Change***

*Change* es un dispositivo de innovación que transforma la manera en que los estudiantes de 4° año construyen conocimiento. Establece un solo espacio curricular, integrando cuatro asignaturas

(Geografía, Emprendedorismo<sup>3</sup>, Psicología y Sistemas administrativos) de dos planes de estudios: Humanidades y Ciencias sociales, y Economía y administración.

Se desarrolla en dos aulas integradas para que los estudiantes puedan mezclarse y conformar equipos de investigación. Durante el proceso aprenden el método científico de investigación, aplicado a un tema elegido por los estudiantes, que los interpele de manera tal que produzca un nuevo conocimiento en contexto.

**Aspectos innovadores:** propuesta de trabajo interdisciplinario, creación de espacios genuinos de articulación entre docentes y estudiantes, inclusión de las familias en el proyecto, inclusión de especialistas en las diferentes disciplinas participantes del proyecto.

### **PROTOTIPO INSTITUCIONAL: EDA (Espacio Diverso de Aprendizaje)**

EDA se trata de una propuesta de aprendizaje nueva y distinta para el nivel secundario, que rompe con el formato tradicional concebido como “materia” y que puede cocrearse en conjunto con los estudiantes mediante experiencias potentes y significativas, dándoles un lugar activo y protagónico.

La experiencia se pudo llevar adelante al intervenir y reagrupar los horarios de cuatro asignaturas de 2do año que son propias del colegio. El nuevo formato EDA fue coordinado por los cuatro docentes de estas materias, que trabajaron en 3 parejas pedagógicas durante las 6 horas

---

3 Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ministerio de Educación. Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa. Gerencia Operativa de Currículum. (2015) Diseño curricular nueva escuela secundaria de la Ciudad de Buenos Aires: ciclo orientado del bachillerato, formación general / dirigido por Gabriela Azar. - 1a ed.

de clase semanales, con ambas divisiones a la vez. Este proyecto implicó nuevos agrupamientos de la totalidad de los alumnos que forman parte de él, la intervención en la asignación de recursos humanos (pareja pedagógica), el uso de nuevos espacios dentro y fuera de la institución, además de nuevos formatos de evaluación y orientación pedagógica.

**Destinatarios:** alumnos de segundo año.

**Áreas involucradas:** Metodología del estudio, Introducción a las nuevas formas de expresión II, Introducción a las nuevas tecnologías II y Técnicas del lenguaje.

**Aspectos innovadores.**

- Espacio protagonizado por la libertad de los estudiantes para tomar decisiones y elegir entre una variedad de formatos para responder una consigna.
- Instancias de cocreación en conjunto con los estudiantes.
- “Puesta en acción”. Se plantean propuestas que lleven a la intervención de los estudiantes sobre la realidad o el contexto de la escuela a través de la elaboración de un producto final.
- Trabajar con base en nuevos agrupamientos de la totalidad de los alumnos que forman parte del proyecto.
- Instaurar parejas o equipos docentes rotativos que acompañen en la planificación, ejecución y/o evaluación del proyecto.



## PROTOTIPO INSTITUCIONAL: DiseñaLab

DiseñaLab es un prototipo de innovación que impacta en la metodología de la enseñanza, la evaluación y el espacio. Este dispositivo propicia alumnos/as protagonistas de su propio aprendizaje, estimulando el trabajo colaborativo en grupos y el aprendizaje en contexto, abierto al entorno, tanto para investigar como para comunicar el producto final a la comunidad.

Nuestra forma de trabajo es el aprendizaje basado en proyectos a lo largo de todo el ciclo lectivo. Impacta en el Laboratorio de aprendizaje, de la orientación Ciencias naturales, y Educación al consumidor, de la orientación Economía. Ambos cursos de 1° año frecuentemente comparten un mismo espacio: aula, patio, salón parroquial, sala de informática. Docentes formando pareja pedagógica.

**Destinatarios:** alumnos de primer año de ambas modalidades, Economía y Ciencias naturales.

**Áreas involucradas:** Laboratorio de aprendizaje, Educación al consumidor, Educación tecnológica, Lengua, Geografía, Formación ética y ciudadana.

**Aspectos innovadores:** Aprendizaje colaborativo, trabajo interdisciplinario, desarrollo de la metacognición y evaluación mediante portafolios.

## PROTOTIPO INSTITUCIONAL: No Quieras Saberlo Todo

Rompiendo estructuras. El trabajo se desarrolló durante una semana en el mes de julio, flexibilizando tiempos, reorganizando horarios y espacios, haciendo hincapié en tres aspectos: estrategias de aprendizaje diferentes a las tradicionales, en otros espacios y con otros tiempos (distintos horarios de entrada, salida, recreos, etcétera); reposicionamiento de vínculos.

Los alumnos trabajaron con estudiantes de otras divisiones, con docentes que no siempre eran los propios, y evaluación a través de rúbricas.

Cada estudiante tuvo la oportunidad de elegir la asignatura en la que quería trabajar, desarrollando sus habilidades y capacidades. Como cierre, se realizó, en la muestra anual, la exposición de trabajos y un juego con los padres.

**Destinatarios:** alumnos de primer año.

Áreas involucradas: Geografía, Historia, Construcción ética y ciudadana, Biología, Inglés, Formación Religiosa, Matemática, Lengua, Arte, Educación física e Informática y tecnología.

**Aspectos innovadores:** trabajo interdisciplinario y aprendizaje en contexto, mediante el uso de nuevas tecnologías.

### **PROTOTIPO INSTITUCIONAL: SAP (Situaciones de Aprendizaje Poderosas)**

Este dispositivo está constituido por cuatro proyectos. Partimos de una SAP (Situación de Aprendizaje Poderosa) en la que hacer *zoom*: al acercarnos a un problema potente hacemos foco en lo disciplinar de cada materia, y en la panorámica promovemos lo interdisciplinario, buscando pensar totalidades.

Entornos de aprendizaje rotativos: Ya no hay aulas por curso. Los entornos son designados por los docentes (aplicación online). Creamos nuevos escenarios para aprender (por ejemplo, el Colaboratorio tiene mesas redondas para cooperar). Intentamos hacer posible el sueño que nos mueve.

Aula Compartida: durante la SAP, dos, tres o más docentes impulsores comparten tiempos de aula (trabajo de integración interdisciplinario) y

de planificación durante el trimestre involucrado. Supone el reconocimiento económico de 2 horas extra para cada educador.

**Destinatarios:** alumnos de primero (En tus zapatos; Transitar el cambio) y cuarto año (Copenhague; Mirada). Alumnos de segundo, tercero y quinto.

**Aspectos innovadores:** proyectos interdisciplinarios en donde se busca modificar las estrategias de enseñanza a través de la producción de “Situaciones de Aprendizaje Poderoso”, resignificar el rol docente estableciendo la enseñanza en aulas compartidas y resignificar el uso del espacio en entornos de aprendizaje rotativos.

***Para consultar  
el sentido de  
los nodos, ir a  
página 76.***

Hemos visto aquí, de manera muy acotada, cómo cada dispositivo de cambio adoptó una forma y nombre propio. Asimismo, también reconocemos, en la diversidad, ciertas semejanzas en sus intenciones y propósitos pedagógicos compartidos dentro de la red. Estos intereses y aspectos innovadores compartidos entre un conjunto de escuelas de Eutopía fueron organizados por nodos (ver bitácora 2) del siguiente modo.

- Aprender en contexto: con foco en la interdisciplinariedad y la resolución de problemas reales.
- Laboratorio de ideas: centrado en la idea de “aprender haciendo” y la creatividad.
- Elegir aprender: caracterizado por la autonomía del estudiante y el reposicionamiento de los vínculos.

Estos puntos de intersección, conexión y unión entre los distintos proyectos y prototipos, nos permiten hacer otra lectura de las sinergias y los movimientos de cambio y transformación que comienzan a emerger al interior de cada una de las escuelas de Eutopía.

## Tercer paisaje: Los testimonios de los directores

En este paisaje compartimos las voces de los directores, sus relatos en primera persona acerca del camino transitado en estos tres años del proceso de transformación en la red de Eutopía. Testimonios que dan cuenta de la complejidad del cambio y el desafío atravesado, de la incertidumbre con la que se embarcaron en este viaje, y cómo las sensaciones y experiencias fueron cambiando en tanto el diseño de esa escuela que imaginaban se hacía realidad.

Asumir el desafío de transformación como parte de la red de Eutopía implicó para los directores volver a mirar la institución con nuevos lentes, repensarse en su rol y repensar su modo de gestionar, de ser y estar en la escuela. Los siguientes testimonios son una invitación a recorrer los procesos de cambio desde la mirada de los equipos directivos.

### **Nancy Stigliano, Rectora del Instituto Canónigo Fabián Alsina.**

*Desde hace largo tiempo, ya en las aulas del Instituto Nacional Superior del Profesorado Técnico, sabía que en la escuela había mucho por cambiar. Las experiencias aisladas no alcanzaban. La soledad sumada a la apatía del sistema no ayudaba. La cabeza no se terminaba de abrir, de desestructurar.*

*Eutopía vino a proveer las herramientas que no teníamos o que no sabíamos buscar en el taller de recursos. Nos hizo pensar distinto. Nos hizo cambiar de ideas. Simplemente eso, pensar distinto, con otros mecanismos de piezas no oxidadas. Y lo más importante: pensar.*

*También me (y creo que nos) animó a no desanimarnos antes de empezar, una práctica muy común en el ambiente docente. La ta-*

*rea más difícil vendría después: contagiar el entusiasmo a otros, los actores reales del sueño.*

*Parte de no abandonar el barco a pesar de las dificultades tuvo que ver con la posibilidad de sentarme a pensar con otros. Escuchar sus inquietudes, experiencias, aciertos, desaciertos e ideas. Estar en el mismo viaje. Remar a favor y en contra del viento, pero siempre siguiendo el norte y con un buen mapa de ruta trazado por el equipo que planeó los puertos de arribo.*

**Para conocer  
los Diálogos  
Eutópicos, ir a  
página 96.**

*A partir de los encuentros “eutópicos” estoy aprendiendo a formar equipos de trabajo que se dan permiso y tiempo para pensar —si la agenda educativa da tregua—. Aprendí que salir de la escuela es poder observar con nuevas miradas lo que en ella está sucediendo, y a veces es muy grato lo que se puede ver con nuevos ojos.*

*Pensando en conjunto la escuela que queremos, reafirmé la convicción sobre lo importante que es confiar en las capacidades, conocimientos, fortalezas y dones que tienen los que forman parte del equipo, y sobre lo que se puede construir con el aporte de cada miembro del grupo.*

*Nuestro pequeño y sencillo dispositivo de cambio está motivando nuevas propuestas y desafíos. Despacio, pero con rumbo. Eso reconozco que me aportó Eutopía: mantener el timón hacia el norte con una buena brújula.*

### **Mariano Massano, Rector del Colegio San Tarsicio**

*A partir de 2017 emprendimos en Eutopía un viaje hasta el corazón mismo de la educación. A modo de exploradores en una expedición al centro de la tierra, tuvimos muchos momentos de preparación, mar-*

*chas y retrocesos: horas de entrenamiento, estudio de las posibles rutas, planes de acción, trabajo en equipo, acopio de materiales necesarios, impactos esperados y hasta algún ensayo para poner a prueba lo planificado con tanto fervor. A los seminarios iniciales le siguieron las jornadas intensivas de capacitación en red y múltiples espacios de construcción compartida como entramado vital de esta experiencia de cambio educativo para el nivel secundario que fue y es Eutopía.*

*El 2018 nos encontró tejiendo una red de colegios –de directivos, educadores y estudiantes–, imaginando y diseñando nuevos escenarios para promover mejores aprendizajes. Aprendimos a deconstruir nuestra mirada habitual de la educación. Pusimos la matriz institucional en crisis y empezamos a soñar nuevos horizontes: hackeamos nuestra forma de enseñar y aprender al poner “patas para arriba” nuestras estrategias de enseñanza, el modo de entender los espacios, de gestionar los tiempos o de apropiarnos del currículum. Humanizamos nuestros vínculos y promovimos el trabajo en equipo. Intervinimos y diseñamos nuevos formatos de evaluación, propiciando procesos ahí donde antes solo había meros productos, dando cuenta de caminos de aprendizaje.*

*El entusiasmo de nuestros “exploradores” educativos auguraba un viaje productivo. En el caso particular del San Tarsicio, los docentes impulsores se animaron a buscar “Situaciones de Aprendizaje Poderosas” (SAP) a partir de preguntas potentes y problemáticas que desafiaron a los alumnos a hacerse cargo de la tarea, a investigar autónomamente y a trabajar de modo cooperativo para obtener mejores resultados. Los estudiantes se convirtieron en protagonistas de mejores aprendizajes.*

***Para nosotros, 2019 fue un año lleno de vida, preñado de sueños, pero, sobre todo, repleto de acciones para hacerlos posibles.*** Empezamos soñando con un aula distinta (se llamaría Athelier digital) y terminamos armando ocho “Entornos de Aprendizaje Rotativos” (Colaboratorio, ConCiencia, TED Classroom, Zona SAP,

*CreArte, Manos a la Obra y Robótica), dejando atrás las viejas aulas por curso. A mediados de año estrenamos nuestro primer "Rincón de Aprendizaje" (un microliving en el pasillo para extender las fronteras del aula, resignificando espacios). Pensábamos arrancar con nuestro dispositivo de cambio –al que llamamos SAP– solo con 1er año, pero el entusiasmo y compromiso de nuestros jóvenes, y de nuestros educadores, nos animaron a empezar a la vez por todos los cursos del secundario. Creíamos que impulsar una SAP (Situación de Aprendizaje Poderosa) en cada curso sería un difícil reto, y a lo largo de 2019 se impulsaron nueve: *Transitar el cambio, En tus zapatos, Identidad Urbana, Circulando Amor, Historias Clínicas, Copenhague*, entre otras. Queríamos que cada SAP supusiera experiencias efectivas de "Aula Compartida", donde dos o más docentes pudieran estar juntos en el aula proponiendo actividades conjuntas para abordar un mismo problema desde el aporte interdisciplinario de cada docente implicado. Esto nos permitiría pensar totalidades y no fragmentos. En Copenhague –una de las SAP realizadas en 4to año– se cuestionó sobre los alcances éticos de la actividad científica y si vale todo en ciencia, y en ella intervinieron seis docentes impulsores de seis materias distintas. Al comenzar a transformar nuestros procesos de enseñanza, también nos atrevimos a deconstruir nuestras prácticas habituales de evaluación y empezamos a usar rúbricas, lista de cotejo y portafolios, entendiendo la evaluación formativa como proceso que requiere de la mirada experta del docente, pero también de la autoevaluación del alumno y de la toma de conciencia grupal. Pusimos a los alumnos en el centro, les pedimos que fueran protagonistas y ellos nos sorprendieron, llevando adelante distintas iniciativas (como la separación de residuos, reciclado, las "botellas de amor") que mejoraron nuestra propuesta educativa. Y el sueño sigue en marcha. Hacia fin de año realizamos una muestra itinerante preparada por los estudiantes y los docentes impulsores de las distintas SAP, abierta a la comunidad (padres, abuelos, etcétera), donde pudieron visitar distintos stands y desde donde pudieron, también, asomarse a parte de lo construido a lo largo del año.*

**Para consultar los prototipos institucionales, ir a página 137.**

*Por todo lo vivido y compartido hasta aquí, debo reconocer que Eutopía fue “un buen lugar” para todos, una oportunidad compartida en red para soñar nuevos escenarios educativos y, especialmente, fue una experiencia impulsora de cambios profundos en el nivel medio hechos realidad. El cambio es hoy, el cambio es juntos.*

**Leonardo Martínez Ernaú, Director de Estudios del Instituto San José Villa del Parque**

*Mientras cursaba mis estudios universitarios, un docente me dijo que a la hora de comunicar algo no solo trate de convencer a mi interlocutor, sino que también trate de conmooverlo. Puedo convencerlo a través de la razón y de los argumentos, pero también es importante conmooverlo a través de los sentidos. Tengo que decir que, en mi caso personal, Eutopía no sólo me convenció de que un cambio era posible, sino que me conmovió.*

*Como directivo, antes de embarcarme en la experiencia de Eutopía, pensaba que cambiar la forma de enseñar y aprender en la escuela media era un emprendimiento muy difícil de lograr. Lo intentaba junto a otros, pero veía que los pasos que dábamos eran muy pequeños, y por momentos sentía que, siendo tan pocos, ese cambio nunca iba a ser significativo. Hoy me encuentro inmerso en una red de escuelas, con directivos que nos sentimos acompañados en muchos aspectos y convencidos que los cambios que tal vez sentíamos que eran insignificantes, han cobrado sentido en cada una de nuestras escuelas.*

*Recuerdo que, en una de las capacitaciones, allá por el año 2017, nos propusieron soñar con “qué” escuela queríamos para nosotros y para nuestros estudiantes. Que pensáramos en ella y que dejáramos de lado la manera en “cómo” llevarla adelante. Esto fue crucial para mí, fue un punto de inflexión en mi función de directivo. No solo por lo que generó en mí a la hora de construir esa escuela*



que soñaba, sino por todo lo que provocó en los estudiantes y en los mismos docentes cuando los invitamos a hacer el mismo ejercicio. Reconozco que fue una ardua tarea que tanto unos como otros dejaran de lado la segunda pregunta para enfocarse en la primera. Parece como si estuviéramos programados para poner un freno o un impedimento a los sueños que se van despertando en cada uno. Sin embargo, una vez que nos enfocamos en el “qué”, fue increíble lo que se fue generando en nuestras escuelas. Fue emocionante percibir el entusiasmo y un espíritu renovado en muchos integrantes de la comunidad educativa, confiados en su capacidad de construir una nueva escuela. Tiempos, evaluación, currículum, vínculos, espacio y estrategias de enseñanza, son ejes centrales de una matriz que nos invita permanentemente a repensar la forma de enseñar y de aprender.

Pero, como decía anteriormente, una de las cosas que ayudaron a lo largo de todo el proceso de Eutopía fue la red que se gestó en este tiempo. Sentirse acompañado es fundamental para lograr ser perseverante. **Y no lo digo como algo más. Fueron varias las oportunidades en las cuales la desazón, el cansancio, la desesperación y, por qué no, la desilusión respecto de lo que uno iba pensando y soñando nos tentaban a bajar los brazos, a desistir de los proyectos y a dejarle ese espacio a aquellos que tuvieran mayor fortaleza que uno.**

Pero fue la importancia de la red, al darnos cuenta que los pareceres que lo aquejaban a uno eran los mismos que los de otros, la posibilidad de compartir con ellos la experiencia y el cansancio de tanto trabajo fue lo que nos llenó de fuerzas y nos permitió seguir adelante. Asimismo, no puedo dejar afuera a las asesoras que el proyecto designó para acompañar los prototipos de cambio en cada una de las escuelas. Ellas también fueron un sostén invaluable durante todo este proceso.

En los distintos encuentros, el intercambio de experiencias, de formas de trabajo y de encarar distintos proyectos en cada una de

*sus escuelas, me permitió repensar permanentemente mi forma de gestionar, y por sobre todas las cosas me enriqueció profesionalmente, al trabajar con otros en esta red. Tener la posibilidad de presenciar distintas charlas de prestigiosas profesionales como Rebeca Anijovich, Lila Pinto y Melina Furman, entre otras, e incluso que las primeras dos nos dieran un feedback de los dispositivos diseñados, generó un aprendizaje en cada uno de nosotros al que ojalá todo directivo de escuela pueda acceder algún día.*

**Para conocer los encuentros y reuniones con especialistas, ir a página 60.**

*Como directivos, nos vimos en la obligación de transformarnos nosotros mismos, de gestionar de una manera diferente, abriéndonos a la incertidumbre de todo lo que el cambio conlleva. Pero al mismo tiempo nos dimos cuenta de que, a pesar del rol que cada uno tiene dentro de nuestras comunidades, nada se puede construir (y mucho menos, que eso prevalezca) sin abrirnos a la participación y a las propuestas de los demás integrantes de la comunidad como son los docentes, los estudiantes y las mismas familias. Ellos también tienen que estar convencidos de que lo que estamos haciendo nos enriquece a todos. Y aquí quiero contar dos experiencias que me parecieron significativas.*

*En uno de los Espacios de Mejora Institucional (EMI) que propone la agenda educativa, invitamos a las profesoras que participan activamente del dispositivo a contar al resto de sus compañeros cómo venían trabajando, cuáles fueron sus temores al comenzar con esta nueva modalidad y de qué manera los fueron resolviendo con el transcurrir de las clases. Una vez que las docentes terminaron de contarle al resto en qué consistía el dispositivo que estábamos llevando adelante, la primera respuesta hacia ellas fue “se las nota cambiadas, se las nota renovadas, emanan una chispa que contagia y entusiasmo a trabajar de esa manera”. Si ellas no hubiesen logrado transmitir eso a sus compañeras, posiblemente la transformación educativa que estamos llevando adelante en*

*nuestra escuela hubiese sido un proyecto más. Sin embargo, el entusiasmo y convencimiento de ellas permitió que fuese la chispa que encendiera un cambio generalizado en la escuela.*

*Lo otro que quiero compartir son las dificultades que tuvimos durante el proceso. En las reuniones semanales de planificación con las docentes del proyecto, fueron muchas las oportunidades donde la desesperación y el desaliento se apoderaban del espacio. Los errores y la falta de resultados esperados en algunas de las actividades fueron momentos que tuvimos que atravesar como equipo. No obstante, fue un aprendizaje de una valía extraordinaria para todos nosotros, al punto de que, en las reuniones de este ciclo lectivo, luego de todo lo compartido en el primer año de puesta en marcha del dispositivo, una de las docentes también se animó a decir "qué bueno que ya no tenemos que preocuparnos por esto, porque aprendimos cómo hacerlo el año pasado". Del error, también se puede aprender.*

*Institucionalmente no somos una escuela aislada, con buenas intenciones y que intenta por sí sola realizar un cambio de mejora en el proceso de enseñanza y de aprendizaje. Somos parte de una red generada por Eutopía y afianzada por las mismas escuelas, que nos colocan en un lugar de privilegio, y con la obligación, y la responsabilidad, de dar fruto y replicar todo lo recibido. Contentarnos con lo hecho y lo alcanzado en cada una de las comunidades no es suficiente. Todos los que formamos parte de Eutopía sabemos que lo logrado fue tan solo una etapa de nuestro trabajo. Nuestro corazón sabe que no hay marcha atrás, que necesitamos seguir transformando la educación desde nuestra realidad cotidiana, desde nuestros contextos, y teniendo en cuenta las particularidades de cada una de nuestras culturas escolares.*

*Como decía al comienzo de estas líneas, Eutopía no es solo un proyecto que nos convenció de que la transformación escolar era **posible**. **Eutopía conmueve, nos hace percibir esa transformación***

***a través de todo nuestro ser, el de nosotros, los directivos, pero también el de todas las personas que integran las distintas comunidades educativas.***

### **Virginia Morán, Rectora del Instituto Máter Dolorosa**

*¿Quién de nosotros no pensó y expresó muchas veces que la escuela tenía que cambiar? Pero a la hora de pensar el “cómo” solo aparecían problemas: “no se puede”, “no hay medios”, “no tenemos horas institucionales”, “no tenemos docentes actualizados”, “no es un buen momento”, “no”.*

*Eutopía marca un antes y un después en nuestra comunidad. Nos permitió empezar a darle forma a la escuela que queríamos para nuestros chicos y hasta entonces no sabíamos cómo lograr.*

*El principal aprendizaje que nos llevamos desde la experiencia de Eutopía es que se puede, que la escuela tiene mucha riqueza encerrada y que el primer paso es aprender a mirar, a ver con otros ojos, los ojos del cambio. Y que aquello que hoy te parece un obstáculo puede ser una fortaleza. Y que, si los profesores nos conectamos con aquellas experiencias de nuestra biografía que nos llevaron a elegir la docencia, seguro que podemos transitar experiencias significativas y profundas.*

*Nos estamos transformando en una comunidad que enseña, pero que también aprende. Y surgen nuevos protagonistas que empiezan a hacer oír sus voces: los estudiantes. Ellos, que son el propósito que da sentido a la escuela, tienen mucho que decir. Estamos aprendiendo a escuchar de verdad, aceptando lo que dicen, porque detrás de sus palabras, de sus reclamos, de sus juicios, hay un profundo amor por la escuela y un reconocimiento de que se trata de casi el único espacio donde se sienten acompañados.*

*Surge el liderazgo de profesores que hasta hace no mucho tiempo pasaban desapercibidos, y que solo estaban esperando que se les diera la posibilidad de hacer otra cosa, de aportar una mirada innovadora, que alguien les dijera: "vos podés", "dale", "confío en vos".*

*Y si en medio de este proceso te das cuenta de que no estás solo, de que hay colegas haciendo cosas distintas que están cambiando la experiencia escolar de los chicos de sus escuelas, y si, además, cada uno de esos colegas tiene la generosidad de compartir sus experiencias, realmente percibís lo que significa pertenecer a una red. No estamos solos, somos muchos, cada vez más. Compartimos un lenguaje, experiencias, y sobre todo un espíritu, una mística que nos reconecta con lo mejor de nuestra tarea docente. Ser una red es constituirnos en una comunidad de profesionales que compartimos experiencias, inquietudes, desafíos, dudas, preguntas, temores, esperanzas, ganas, entusiasmo. Con la profunda convicción de que lo que descubrimos, lo que experimentamos, es tan maravilloso para nosotros y para nuestras comunidades que no podemos esconderlo, guardarlo. Porque la luz no puede esconderse, está hecha para iluminar a todos con su brillo.*

**Para revisar las instancias de aprendizaje en red, ir a página 90.**

*Cuando recorro estos años de experiencia de Eutopía, veo a alguien que recuperó el entusiasmo. Me veo como si recién comenzara, con una mirada mucho más centrada en las posibilidades que en los obstáculos, generando nuevos liderazgos que están transformando la cotidianidad de mi gestión, abriendo la puerta a nuevos aportes, generando las condiciones para formar equipos. Porque una escuela innovadora solo es posible si se trabaja en equipo. Y en la gestión, esto no es solo un eslogan, es una realidad que hacemos posible todos los días, encontrando cada espacio disponible para generar encuentros provechosos, no dejando a nadie afuera, haciendo que todos se sientan parte de la escuela que somos.*

*Hace tres años, nos propusieron un ejercicio: relatar un día soñado en la escuela. Cómo imaginaba ese día. Lo hice, lo escribí. Lo increíble, o no tanto, es que un año después ese día se hizo realidad. Y fue mucho mejor que en mi sueño. Justamente por eso, porque ya no era el relato descriptivo de un sueño, era un día, como cualquier otro, pero distinto, en el que las cosas que pasaron superaron ampliamente lo que había soñado. Y fue el puntapié para generar una experiencia que no se detuvo. Imaginamos un dispositivo pedagógico, lo “bautizamos” con un nombre, creamos una imagen, un logo y lo probamos. Hicimos un prototipo. Y funcionó. Aprendimos de lo que salió bien para repetirlo, mejorarlo y profundizarlo, y de lo que salió no tan bien, para modificarlo. Y todos nos sentimos parte de ese proceso. Lo sentimos propio. El cambio que soñábamos estaba ahí. Lo estábamos haciendo juntos. Lo hacemos juntos. Entre todos, con todos y para todos. Porque el fuego que tenemos en el corazón, el amor por los chicos, por la escuela, por la educación es algo que llevamos dentro.*

**Guillermina Rubial, Asesora Pedagógica de Nivel Medio, Instituto San Rafael**

*Eutopía nos dio la fuerza para animarnos a dar forma a algunas inquietudes docentes que siempre van apareciendo en las escuelas, a ese sostener personalizado de alguno, que pregunta “¿puedo implementar esta nueva metodología?”. Entonces, esas pequeñas iniciativas se configuraron en un corpus de propuesta institucional, en una meditada y consensuada matriz de cambio, en una invitación para todos, con un respaldo a modo de red, más allá de la individualidad: una estructura que comenzó a impulsar y sostener la innovación.*

*La posibilidad de interactuar, de formarnos en red, con otros directivos, que tienen problemáticas similares y diferentes a la vez, potenció y enriqueció nuestro camino al cambio. Tuvo para cada*

*uno un maravilloso efecto multiplicador, a la vez que nos dio una enorme confianza de saber que no estamos solos en este proceso.*

***Para conocer la mirada de los investigadores sobre la experiencia, ir a página 107.***

*Para cada escuela, espejarse en otras también fue un desafío, primero, y luego un gran enriquecimiento, ya que escuchar y entrar en diálogo con colegas siempre es superador de las propias prácticas.*

*Para los equipos directivos fue y es una inyección de estímulo, y una nueva mirada de repensar la gestión, de vislumbrar horizontes y no tener la vista en las urgencias que demanda hoy continuamente la escuela. Resignificamos que la gestión implica inspirar y dinamizar los equipos de trabajo, potenciar los recursos que tenemos dormidos o desapercibidos en nuestro profesorado y animarnos a rediseñar los espacios de nuestra escuela.*

*Eutopía revalorizó y revaloriza el hermoso desafío que tenemos como educadores hoy, volviendo a poner en foco la necesidad de transformar las escuelas para que sus protagonistas sientan que es valioso habitarlas, que está vinculada a su entorno, que se involucra y se anima a transformarlo positivamente.*

*Siempre estaremos agradecidos por esta hermosa experiencia que nos rescató de la soledad de nuestra tarea y nos puso en una red de cambio, para hacer posible la transformación.*

*¡Gracias Eutopía! Por seguir animando a otros a sumarse a esta red.*

Colegio		
Instituto Máter Dolorosa	Rectora	Virginia Morán
Instituto San José de Villa del Parque	Rector	Santiago Cabrera
Instituto San José de Villa del Parque	Directora de estudios	Aurora Lucero
Instituto San José de Villa del Parque	Director de estudios	Leonardo Martínez Ernaú
Instituto San José de Villa del Parque	Rector	Santiago Lorenzatti
San Ramón Nonato	Directora de estudios	Vanina Nadia Perfetti
San Ramón Nonato	Directora de estudios	Monica Tamargo
San Ramón Nonato	Director/a de estudios	Cecilia Barbieri
San Ramón Nonato	Director de estudios	Leonardo Fraga
San Ramón Nonato	Rectora	Graciela Stracquadanio
Nuestra Señora de la Unidad	Rectora	Claudia Del Aguila
San Tarsicio	Rector	Mariano D. Massano
Colegio San Tarsicio	Rectora	Pilar González Morón
Juan Santos Gaynor	Rectora	Verónica Susana García
Instituto pquial. C. H. Mario F. Alsina	Rectora	Nancy S. Stigliano
Instituto pquial Mario F. Alsina	Directora de estudios	Stella Maris López



San Rafael	Rector	Raúl Carrizo
San Rafael	Directora de estudios	Guillermina Rubial
Colegio San Agustín	Directora de estudios	Adrián Mendonça
San Agustín	Rector	Pablo Velázquez
Colegio San Francisco de Sales	Rectora	Ana María Vattimo
Colegio San Francisco de Sales	Director/a de estudios	Mariano Javier Busquet
Calasancio Divina Pastora	Rectora	Lilia Ditarelli
Calasancio Divina Pastora	Directora de estudios	Noelia Cajaraville
Instituto Divina Providencia	Director de estudios	Adrian Vega
Instituto Divina Providencia	Rectora	María Fernanda Vázquez
San Miguel	Director de estudios	Bruno Bassi
Instituto María Auxiliadora	Rectora	Sandra Galasso
Instituto María Auxiliadora	Director de estudios	Hernan Sottani
Madre del Pueblo	Directora de estudios	María Victoria Scarsi
Madre del Pueblo	Rector	Emanuel Basille
Instituto Patrocinio de San José	Rectora	Silvina Bernacchi

## Cuarto paisaje: Los testimonios de los estudiantes

Los estudiantes, principales destinatarios de la búsqueda de transformación escolar de Eutopía, expresaron en los diferentes momentos del proyecto sus sensaciones e ideas acerca de los cambios que pensaban para la escuela.

En un momento inicial, fue a través de la propuesta de Aulas Creativas donde, iniciándose el proyecto de Eutopía, se destinaron días de trabajo y reflexión para que los jóvenes expresaran la escuela que imaginaban y en la que deseaban vivir todos los días. Estas ideas y sensaciones fueron consideradas como parte del proceso participativo de diseño que cada escuela realizó al comenzar a plasmar la escuela que querían.

Una vez concluida esa fase y cerrando la etapa de diseño del cambio propiamente dicha, a través del Creatón los jóvenes pudieron crear estrategias y definir los medios para comunicar los dispositivos de cambio que se implementarían en la escuela en el año 2020.

A través de fotografías analógicas, lograron captar aquello que era distintivo de la escuela antes de la implementación de los cambios que se plasmarían en el siguiente año. Estas imágenes devinieron en una muestra que le permitió a la red de Eutopía comprender qué veían los estudiantes cuando miraban la escuela en tiempo presente.

El año de implementación de los dispositivos de cambio implicó nuevos agrupamientos de estudiantes, otras formas de trabajo entre docentes, nuevos vínculos, espacios y tiempos diferentes destinados al aprendizaje y la enseñanza, estrategias de enseñanza diferentes y formas antes inexploradas para la escuela. Nuevamente, los estudiantes pudieron expresar su mirada a través de imágenes, videos y voces captadas, en esta oportunidad, a través de sus celulares. En algunos casos

fueron testimonios, en otros, videos que reflejaban la nueva escuela que estaban viviendo todos los días como estudiantes (más referencias en bitácora 3).

Ya culminando el año, los estudiantes tuvieron nuevamente tiempo y espacio para expresar el modo en que fueron viviendo la implementación de los dispositivos de cambio en la escuela.

**Para conocer  
la participación  
de los alumnos,  
ir a página 64.**

El modo elegido nuevamente fue el arte, concretamente a través de creaciones en rap. Con el apoyo y coordinación de Santiago Insúa de Filosonar<sup>4</sup>, los estudiantes conformaron grupos interescolares, generando narrativas que pudieran recuperar sus vivencias en primera persona sobre la transformación escolar. Así, pudieron dar cuenta, con ejemplos concretos, de los cambios en movimiento que estaban teniendo lugar en sus escuelas.

Compartimos las producciones que se presentaron en Experiencia Eutopía<sup>5</sup>:

### **Rap 1.**

Les venimos a contar lo que es nuestra realidad  
ahora que a nosotros nos quieren escuchar

Nunca nos imaginamos que sería realidad  
que la ética y el arte se podían combinar

---

4 <https://www.instagram.com/filosonar>

5 Evento realizado el 5 de diciembre de 2019 para la exploración del proyecto en una experiencia participativa y vivencial, y la presentación de los resultados de investigación relevados por la Universidad de Buenos Aires.

Algo nuevo pasó,  
con los grupos mezclados,  
la unión surgió.  
Un pensamiento apareció,  
esperen que se los presente yo,  
y que lo acepten a su favor.

#### Estribillo

En nuestro colegio hubo cientos de proyectos  
para cambiar un sistema que nunca fue perfecto.  
Y lo que necesita la educación  
es saber que no somos la nota de la evaluación.

Las propuestas de los alumnos son más valoradas,  
uniformes, evaluaciones y aulas transformadas.  
Mucho de lo expuesto es como la realidad,  
nos hace conscientes, nos ayudan a pensar.

Materias juntas, diferentes géneros,  
pensando unidos sobre qué haremos primero.  
Horarios entrelazados y espacios nuevos.  
Nuevas caras, diferentes gestos.

#### Estribillo

En nuestro colegio hubo cientos de proyectos  
para cambiar un sistema que nunca fue perfecto.  
Y lo que necesita la educación  
Es saber que no somos la nota de la evaluación.

Los profes se unieron y las materias también  
con el objetivo de a que nosotros nos vaya bien.  
Los proyectos se armaron y así terminamos  
con este rap que muestra el cambio.

## Rap 2:

Buenos días compañeros, les venimos a contar  
que hoy día los espacios empezaron a cambiar.  
Conectándonos con la realidad,  
nuevas propuestas nos gustaría integrar.

En Eutopía les presentamos un proyecto  
que les viene a mostrar un distinto movimiento,  
este es muy dinámico y rompe con lo recto,  
y hace que el alumno sea el dueño del momento.

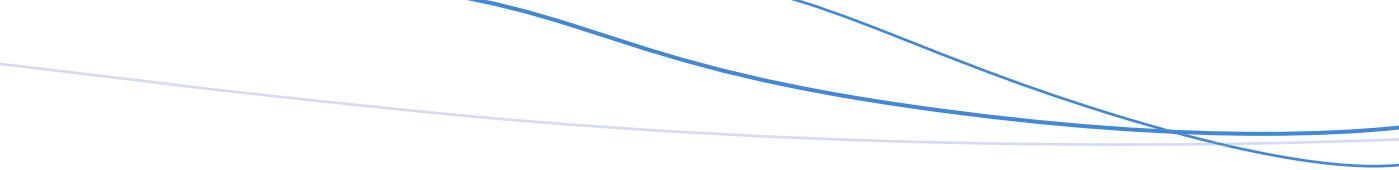
El arte no es solo una herramienta para pintar,  
también sirve para podernos expresar.  
Es una nueva forma de podernos coordinar,  
y así, de esta manera, llevarlo a *rapear*.

Los espacios cambiaron, ahora los compartimos,  
la educación mejora: hay profesores unidos.  
Materias unidas, espacios renovados:  
evaluaciones no toman, hay proyectos anotados

Los grupos ya se mezclan, ya no hay divisiones.  
Cada uno toma ideas y comparte conclusiones.  
Mostramos los cambios, no con un papel,  
pero siempre con ganas de aprender.

Vivir estos días no queremos más, la monotonía ya quedó atrás.  
Por un futuro y condiciones venimos a luchar.  
No nos marginen más.

No nos marginen más,  
no nos marginen más,  
no nos marginen más.  
Todo mejorará.



El proceso creativo de los raps atravesó momentos diferentes en cada encuentro en que los estudiantes se reunieron para pensar y componer. Pasaron de la crítica al reconocimiento, de la denuncia a la satisfacción. Se propusieron mostrar, una vez más, el proceso de transformación del que eran destinatarios y también protagonistas.

Los estudiantes se sintieron privilegiados por transitar instituciones que se proponen revisar la matriz escolar teniendo el valor de volver a mirarlos a ellos, empatizar y comprenderlos para poder crear una escuela que los comprenda y escuche. Reconocieron el trabajo de sus docentes en nuevos roles y el valor de las disciplinas, dialogando. Descubrieron el lugar del arte para expresarse y ser escuchados, y el de la evaluación, para ser reconfigurado. Se reencontraron en la escuela con la gestación de nuevos vínculos donde la alegría y el aprendizaje se entramaron de manera indisociable. También, reclamaron por todos los estudiantes que merecen una escuela diferente: un nuevo lugar para crecer y aprender. Los jóvenes les dieron letra y voz a los raps: mostraron todo lo transitado y lo que aún resta por andar. Ellos son el corazón de Eutopía, son parte del cambio que está sucediendo y tienen la total convicción de que es posible hacer de la escuela un buen lugar.

## Un nuevo paisaje para recorrer

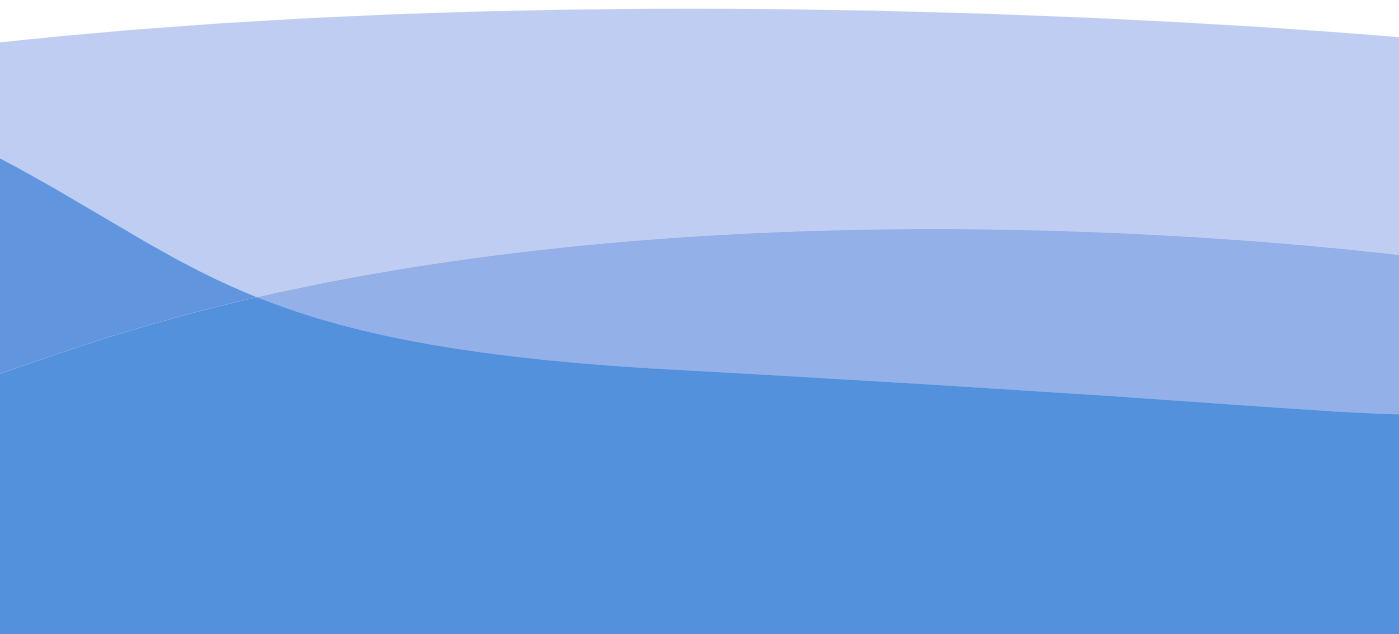
Este libro documenta un proceso que no termina. Como en todo recorrido que se inicia (o se continúa) no existen certezas totales acerca del devenir.

Pero a diferencia del inicio del viaje en 2017, ahora disponemos de experiencia construida en base a la planificación del proyecto realizado y llevado adelante. Y, además, ya no se trata de un camino previsto por un equipo de consultoras, sino que -tal como se viene desarrollando- compartimos una red de trabajo en la que el diseño es colaborativo.

En este nuevo paisaje, ya observamos:

- Un grupo de profesionales directores de escuela y profesores dispuestos a seguir adelante con lo realizado, y deseando incluir nuevas propuestas.
- Un grupo de estudiantes que desea que Eutopía no sea en algunos espacios y con algunos cursos y profesores, sino que Eutopía sea la escuela.
- La conformación de una comunidad de profesionales que reflexionan sobre la enseñanza, la evaluación y la escuela y sus estudiantes, comprometidos por acompañar otras escuelas que acepten el desafío.
- La decisión tomada de conformar una red de escuelas, en un ecosistema que sea sustentable.

Por supuesto, este paisaje no está explorado... Apenas si estamos volviendo a iniciar un viaje. Que, seguramente, será maravilloso.

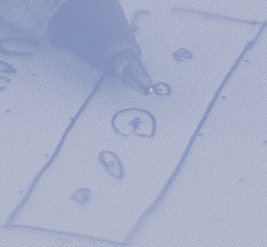






DASH Board

1-Blinded Bkinn



Solid Colors

A Affinity

bullet &

## **Anexo 1. Asistentes para la evaluación de proyectos de aula**



**Presentamos dos asistentes que han sido elaborados colaborativamente para la evaluación de proyectos en el marco de la red de escuelas de Eutopía.**

- **Rúbrica para la evaluación individual de los estudiantes.**
- **Lista de cotejo para que los profesores/directivos evalúen los proyectos diseñados.**

# 1. RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE LOS ESTUDIANTES

Crterios	Sobresaliente	Muy logrado	Logrado	Todavía falta
<b>Participación en las actividades del proyecto</b>	Trabajó activamente en clase. Investigó fuera del aula, aportando contenido valioso. Fue activo en las construcciones colaborativas (trae materiales, cumple tareas en tiempo y forma, aporta ideas). Estuvo atento a colaborar con sus pares. Estuvo abierto a recibir ayuda.	Trabajó activamente en clase. Fue activo en las construcciones colaborativas (trae materiales, cumple tareas en tiempo y forma, aporta ideas).	Trabajó en clase. Participó en las construcciones colaborativas con el monitoreo de sus pares y profesores.	Tuvo dificultades para implicarse en las actividades del proyecto.
<b>Comprensión de los saberes involucrados en el proyecto</b>	Puede justificar las acciones realizadas. Argumenta refiriendo a los materiales de estudio ofrecidos por los profesores. Agrega fuentes producto de la investigación realizada. Se formula preguntas que amplían el problema abordado.	Puede justificar las acciones realizadas. Argumenta refiriendo a los materiales de estudio ofrecidos por los profesores. Agrega fuentes producto de la investigación realizada.	Puede justificar las acciones realizadas. Argumenta refiriendo a los materiales de estudio ofrecidos por los profesores.	Tiene dificultades para justificar las acciones realizadas y para referir a los materiales de estudio ofrecidos por los profesores, o justifica recurriendo al sentido común.
<b>Comunicación de la producción y/o conclusiones de las acciones realizadas</b>	Presenta las conclusiones o el producto final del trabajo. Explica cómo arribaron a esas conclusiones o a la producción final dando cuenta del proceso realizado. Utiliza recursos de apoyo (imágenes, gráficos, videos) en la presentación. Da cuenta de la relevancia del trabajo realizado considerando el impacto que tiene en la comunidad.	Presenta las conclusiones o el producto final del trabajo. Explica cómo arribaron a esas conclusiones o a la producción final dando cuenta del proceso realizado. Utiliza recursos de apoyo (imágenes, gráficos, audios, videos) en la presentación.	Presenta las conclusiones o el producto final del trabajo. Utiliza recursos de apoyo (imágenes, gráficos, audios, videos) en la presentación.	Tiene dificultades para presentar las conclusiones o el producto final del trabajo.

NOTA: SI TUVIERAMOS QUE CALIFICAR UTILIZANDO ESTA RÚBRICA, EL PRIMER CRITERIO TENDRÍA UN 30%; EL SEGUNDO 50% Y EL TERCERO UN 20%. POR SUPUESTO ESTO PUEDE VARIAR SEGÚN LO QUE CADA EQUIPO CONSIDERE.

## 2. LISTA DE COTEJO PARA QUE LOS PROFESORES/DIRECTIVOS EVALUEN LOS PROYECTOS DISEÑADOS

Criterio	Descriptor	SI/ NO	Acciones de mejora posibles	Comentarios
<b>Fundamentación del proyecto</b>	Da cuenta de la realización de un diagnóstico en relación al grupo de clase, en relación con los intereses de los estudiantes y de sus conocimientos previos para abordar el problema.			
	Se justifica la elección del problema propuesto y de las disciplinas seleccionadas para participar del proyecto.			
	Se explicita la relación entre el contexto institucional, el grupo de estudiantes, el problema y las disciplinas involucradas.			
<b>Construcción del problema</b>	Es un problema concreto y real del grupo de clase asociado a sus contextos. Fue construido con los estudiantes y se explicita el modo en que se elaboró.			
	Es de interés para los estudiantes (justificado en la fundamentación).			
	Supone un desafío para los estudiantes: no puede ser resuelto con los conocimientos que poseen, estimula la participación en la tarea.			
<b>Intenciones del proyecto (propósitos y objetivos)</b>	Requiere de todas las disciplinas participantes para ser abordado.			
	Se construyen a través de la formulación de preguntas abiertas centradas fundamentalmente en la participación, la investigación, la exploración y la toma de decisiones por parte de los estudiantes.			
	Refieren al aprendizaje de los contenidos curriculares que el proyecto se propone trabajar y a la participación de los estudiantes.			



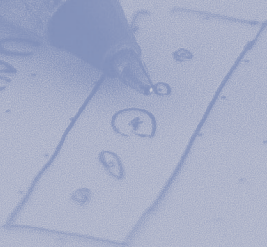
Criterio	Descriptor	SI/ NO	Acciones de mejora posibles	Comentarios
<b>Los contenidos de todas las disciplinas participantes</b>	Aparecen identificados con claridad.			
	Corresponden al diseño curricular del año/ciclo para el cual está pensado el proyecto.			
	Son necesarios para la resolución del problema planteado.			
<b>Programación del proyecto y sus instancias de trabajo</b>	Las actividades son coherentes con los objetivos que se propusieron.			
	Se incluyen actividades individuales.			
	Se incluyen actividades en pequeños grupos.			
	Se incluyen actividades en grupo total.			
	Se incluyen actividades de inicio para indagación de saberes previos.			
	Se incluyen actividades de desarrollo.			
	Se incluyen actividades de cierre.			
	El alumno tiene posibilidad de optar en algún momento, ya sea por el tipo de actividad a realizar o por los formatos con los que podrá resolver las mismas.			
	Las consignas se centran fundamentalmente en preguntas abiertas.			
	Las consignas promueven la investigación, la exploración y la toma de decisiones por parte de los estudiantes.			
Se especifican los recursos necesarios para la realización de las actividades previstas.				
Se prevén y se construyen con los estudiantes actividades de evaluación en diferentes etapas del proyecto.				

Criterio	Descriptor	SI/ NO	Acciones de mejora posibles	Comentarios
<b>Programación del proyecto y sus instancias de trabajo</b>	Se presenta un cronograma con los tiempos tentativos de inicio y finalización de cada etapa.			
	Se distribuyen responsabilidades.			
	Se incluyen instancias de rectificación y ratificación del proyecto, en función del monitoreo del mismo.			
<b>Planificación de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes</b>	Se explicita la evaluación prevista con detalle de los criterios y variedad de estrategias.			
	Se proponen instancias de evaluación que dan cuenta de la integración entre las disciplinas			
	Los criterios e instrumentos se proponen evaluar la apropiación (comprensión, explicación y aplicación en situaciones nuevas) de contenidos aprendidos en el marco del proyecto.			
	Se definen, para la evaluación, diferentes instancias a lo largo del proyecto.			



DASH Board

1- Blinded Bkinn



Solid Colors

A Affinity

bullet &

## **Anexo 2. Protocolo Eutopía de la transformación escolar**



**Este protocolo focaliza Ejes y Dimensiones del cambio que se llevaron adelante en el marco del trabajo de Eutopía. Si bien el contexto de este protocolo es la propia experiencia, es posible que otras escuelas que estén transitando procesos de cambio puedan considerar también algunos de los aspectos que aquí se presentan.**



Ejes	Dimensiones	Criterios de referencia	Evidencias
<p><b>1. Gestión del cambio</b></p>	<p>1.1 Rol directivo.</p>	<p>Los equipos directivos en general, y el director en particular, realizarán acciones que tiendan a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de todos los alumnos mediante instancias de asesoramiento y acompañamiento a los equipos docentes.</li> <li>2. Contribuir a la implementación de los diseños curriculares o propuestas de enseñanza que elabora el Ministerio de Educación y focalizar en el rendimiento académico de todos los espacios curriculares.</li> <li>3. Lograr una buena articulación con todos los miembros de la comunidad educativa: familias, alumnos, profesores, personal no docente de la escuela, entre otros.</li> <li>4. Mantener una visión global y sistémica, es decir, una mirada panorámica de las variables que afectan a la escuela y cómo se relacionan entre sí.</li> <li>5. Gestionar de modo que se pueda hacer foco en lo pedagógico.</li> <li>6. Desarrollar estrategias para la construcción de una mirada compartida de la transformación escolar.</li> <li>7. Implementar acciones de comunicación orientadas a toda la comunidad escolar dando cuenta de las transformaciones que suceden en la escuela.</li> <li>8. Promover el liderazgo distribuido para la gestión del cambio.</li> <li>9. Promover instancias de trabajo en red en las escuelas.</li> </ol>	<p>El director puede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Construir una visión institucional compartida, implementar políticas educativas macro y adecuadas a la realidad de su escuela, crear espacios de planificación conjunta, y realizar seguimiento y monitoreo de los avances propuestos.</li> <li>Ejercer una adecuada gestión escolar que implique la toma de decisiones, la resolución de problemas, el planeamiento, la formación de equipos colaborativos, la organización de tiempos, actividades y de recursos, entre otros aspectos.</li> <li>Generar acuerdos con el equipo docente sobre las líneas de acción.</li> <li>Diseñar un plan/marco estratégico institucional que sirva de paraguas para agrupar las acciones y proyectos escolares.</li> <li>Armar equipo, con roles claros, y delegar tareas. Sabe orientar para que otros tomen decisiones.</li> <li>Realizar seguimiento de acciones de gestión en forma periódica.</li> <li>No sobrecargarse con tareas administrativas.</li> </ul>

<p>1.2 Participación Familiar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se implementan acciones estratégicas que dan a conocer a las familias las acciones de transformación que tienen lugar en la escuela.</li> <li>2. Se hace participar a las familias, a través de diferentes dispositivos, del proceso de cambio.</li> <li>3. Se ofrecen oportunidades de participación a miembros de la comunidad educativa en la medida en que se pueden articular con las propuestas de enseñanza.</li> </ol>	<p>Las familias son incluidas en el proceso de consulta. Conocen las decisiones que se toman y los avances en los procesos de cambio. Se consolidan espacios de escucha y consulta con las familias.</p> <p>La escuela brinda oportunidades concretas de participación a las familias.</p> <p>Las familias están presentes en la escuela, los padres colaboran con las actividades formativas.</p>
<p>1.3 Estudiantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se involucra a los estudiantes en los procesos de diseño de la transformación escolar, dando lugar a sus ideas y sugerencias.</li> <li>2. Se promueve la autonomía y la responsabilidad.</li> <li>3. Se involucra activamente a los estudiantes en la participación de la gestión del cambio.</li> </ol>	<p>Los estudiantes participan en los procesos de consulta.</p> <p>La escuela genera espacios y dinámicas para que los estudiantes puedan dar a conocer su voz, así como sus propuestas de cambio.</p>
<p>1.4. Profesores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se trabaja con los equipos docentes en diferentes niveles de responsabilidad y decisión sobre los procesos de transformación.</li> <li>2. Se promueve su participación en equipos de gestión ampliada.</li> <li>3. Se trabaja de modo colaborativo con el fin de lograr los objetivos de aprendizaje.</li> </ol>	<p>La escuela consolida espacios de escucha, consulta y decisión con los equipos docentes.</p> <p>La escuela promueve el ejercicio de un liderazgo distribuido entre el profesorado.</p> <p>Los profesores trabajan en equipo para la construcción colectiva de proyectos pedagógicos.</p>

Ejes	Dimensiones	Criterios de referencia	Evidencias
<p><b>2. Condiciones para la transformación escolar</b></p>	<p>2.1 Estrategias de enseñanza.</p>	<p>En la escuela se van conformando escenarios pedagógicos en los que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se propicia una gestión pedagógica que considera la heterogeneidad en el aula.</li> <li>2. Se promueve que los alumnos sean protagonistas de sus aprendizajes tomando decisiones acerca de sus recorridos de aprendizaje.</li> <li>3. Las propuestas de enseñanza promueven la construcción colaborativa del conocimiento.</li> <li>4. Las propuestas promueven la utilización pedagógica de diferentes espacios escolares.</li> <li>5. Las propuestas de enseñanza consideran las formas de conocer y construir conocimiento en el contexto actual.</li> <li>6. Se promueve el trabajo con estrategias de enseñanza que atiendan la heterogeneidad, específicamente el trabajo por proyectos.</li> <li>7. Se propicia el trabajo colaborativo entre los estudiantes del mismo curso y de otros cursos y/o niveles escolares.</li> </ol>	<p>Se planifican e implementan proyectos que atienden a la heterogeneidad de los estudiantes y que los sitúan como protagonistas de su aprendizaje.</p> <p>Los proyectos o propuestas de enseñanza promueven el trabajo colaborativo entre los estudiantes y la vinculación con el contexto.</p> <p>Se planifican dispositivos atención a la diversidad en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Las propuestas de enseñanza favorecen la autonomía y elección de los estudiantes con relación a sus recorridos de aprendizajes.</p> <p>Se desarrollan acciones de enseñanza que promueven diversas formas de agrupamiento de los estudiantes.</p> <p>Se implementan experiencias de aprendizaje que implican variadas formas de organización del espacio.</p>

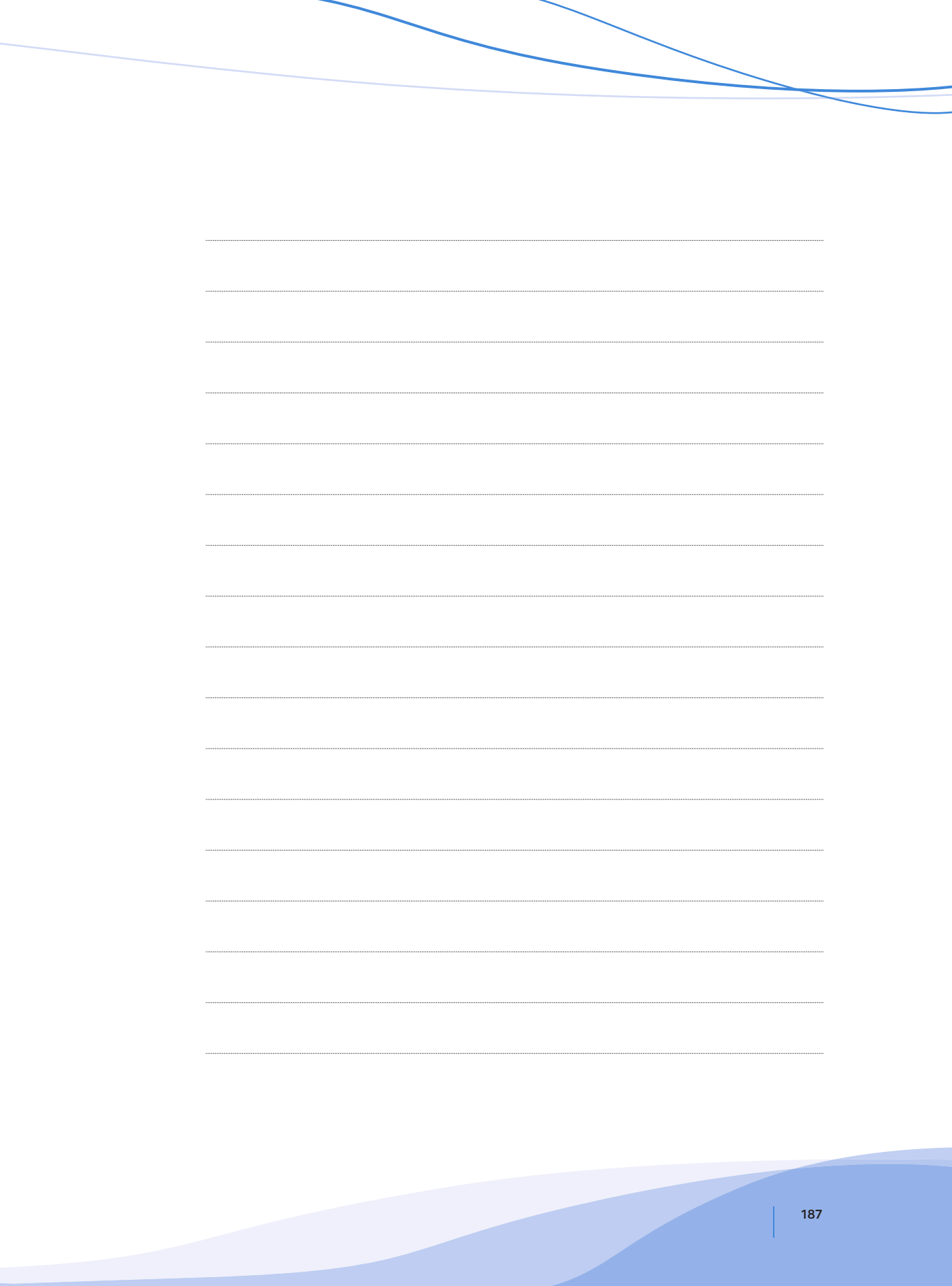
<p>2.2 Evaluación.</p>	<p>En la escuela, se van conformando situaciones de evaluación formativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se promueven procesos de evaluación continua.</li> <li>2. Se utilizan instrumentos de evaluación diversos en función de evaluar competencias, capacidades y contenidos.</li> </ol>	<p>Se ofrecen a los estudiantes evaluaciones contextualizadas.</p> <p>Se promueven evaluaciones orientadas a favorecer la autonomía de los estudiantes.</p> <p>Se recogen evidencias de aprendizaje diversas que los profesores consideran para ofrecer retroalimentaciones formativas.</p> <p>Se explicitan los criterios de evaluación.</p> <p>Se construyen los criterios de evaluación con los estudiantes.</p> <p>Se promueven situaciones de autoevaluación y de evaluación entre pares.</p> <p>La evaluación es percibida por estudiantes y docentes como instancia valiosa para obtener información sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>
<p>2.3 Vínculos<sup>1</sup>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se promueven vínculos basados en la escucha y el respeto.</li> <li>2. Se reconoce el valor de lo heterogéneo en la construcción de los vínculos.</li> <li>3. Se promueven vínculos favorables al aprendizaje en el marco institucional.</li> </ol>	<p>Se promueve el trabajo y vínculo entre profesores de diferentes áreas disciplinares.</p> <p>Se promueve el trabajo entre estudiantes de diferentes años y/o diferentes especialidades.</p> <p>Se promueve la autonomía y la toma de decisiones del estudiante en su proceso de aprendizaje.</p> <p>Se favorecen espacios y experiencias escolares que promueven el protagonismo del estudiante en su aprendizaje.</p>

Ejes	Dimensiones	Criterios de referencia	Evidencias
<b>2. Condiciones para la transformación escolar</b>	2.4 Currículum.	En relación con los procesos curriculares: 1. Se prioriza la construcción de propuestas de enseñanza con sentido para los estudiantes. 2. Se reorganiza el currículum considerando la formulación de propuestas significativas para los estudiantes. 3. Las prescripciones curriculares son fuente de las propuestas educativas y generan las condiciones para formular problemas en conjunto con los estudiantes.	Las propuestas de enseñanza articulan diversas asignaturas.  Se implementan proyectos vinculados al contexto y a los intereses de los estudiantes.  Se ofrecen a los estudiantes propuestas de aprendizaje profundo basado en el estudio de problemas relevantes.
	2.5 Tiempo.	1. Las propuestas consideran ritmos individuales y grupales diversos de los estudiantes. 2. La organización de las propuestas pedagógicas promueve tiempos escolares que rompan con la estructura de la prescripción horaria predeterminada. 3. El tiempo es una variable flexible al momento de diseñar las propuestas de enseñanza.	Se proponen proyectos y actividades que trascienden el horario de las asignaturas.  Las propuestas de enseñanzas se adecuan a los ritmos de aprendizaje de los estudiantes.  Se ofrecen a los estudiantes propuestas de aprendizaje sincrónico y asincrónico.
	2.6. Espacio.	1. Se hace un uso flexible del espacio escolar. 2. Se piensa el espacio en relación con las formas de aprender que promueve. 3. Se promueven entornos educativos fuera de la escuela".	Se modifica el espacio en función de las necesidades de enseñanza y de aprendizaje  Las propuestas de enseñanza trascienden las paredes de la escuela, involucran actividades fuera de ella.  Se ofrecen a los estudiantes propuestas de aprendizaje en entornos físicos y virtuales.

### 3. Sostenibilidad del cambio

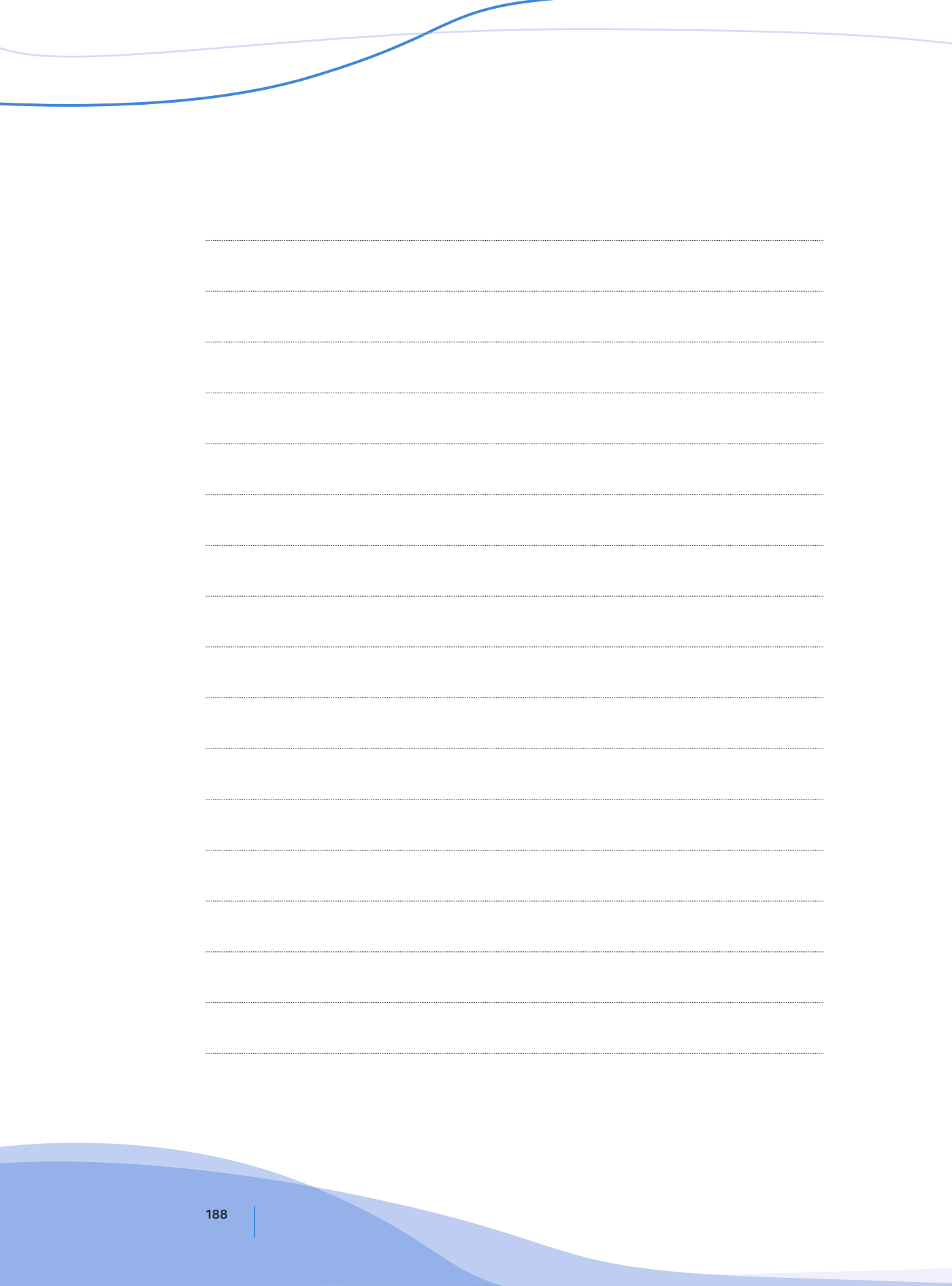
<p>3.1 Condiciones institucionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo directivo se mantiene estable en el mediano-largo plazo.</li> <li>2. Se contemplan los recursos humanos y materiales con los que cuenta la institución para el proceso de cambio.</li> <li>3. Los procesos de cambio se sostienen sobre un equipo de gestión ampliado que comparte y tiene claridad sobre la misión y objetivos de la propuesta de transformación.</li> <li>4. El proceso de transformación y sus objetivos es conocido, y los actores gradualmente se van apropiando.</li> <li>5. El equipo de gestión ampliado contagia y empodera al cuerpo docente para que este paradigma sea cultural y no eventual.</li> </ol>	<p>El equipo directivo se sostiene entre 3 y 5 años.</p> <p>Los recursos materiales y humanos con los que cuenta la institución son revisados y reorganizados/redistribuidos para acompañar el proceso de cambio institucional.</p> <p>Se reorganizan funciones y resignifican roles en la estructura organizativa.</p>
<p>3.2. Dispositivos institucionales para la organización del trabajo pedagógico sistemático.</p>	<p>En la escuela se consolidan acciones que tiendan a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover una mirada prospectiva sobre el proyecto educativo.</li> <li>2. Sistematizar los espacios y tiempos de trabajo entre el equipo directivo y los profesores.</li> <li>3. consolidar espacios de escucha y consulta con la comunidad educativa.</li> </ol>	<p>El proyecto educativo es revisado con cierta periodicidad para adecuarlo a los propósitos de cambio, con vistas a su mejora.</p> <p>Se promueven prácticas reflexivas entre los actores institucionales como estrategia para consolidar o promover el cambio.</p> <p>Se institucionalizan espacios de trabajo entre el equipo directivo y los profesores; así como espacios de consulta con las familias, docentes y estudiantes.</p>





A series of 20 horizontal dotted lines for writing, spaced evenly down the page.





A series of 20 horizontal dotted lines, evenly spaced, spanning most of the width of the page, intended for writing or drawing.



A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for text entry.



A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for writing or drawing.



A series of 20 horizontal dotted lines for writing, spaced evenly down the page.



A series of 20 horizontal dotted lines, evenly spaced, spanning most of the width of the page. These lines are intended for writing or drawing.



Eutopía significa “buen lugar”. Creemos que la escuela lo es, por eso apostamos por la innovación y la transformación educativa partiendo de la construcción de una visión compartida de la dirección en la que debería caminar la escuela en estos tiempos.

Eutopía, por lo tanto, busca desarrollar un modelo de cambio en el nivel secundario que parte de un proceso participativo auténtico y viable, y que emerge desde las escuelas, implicando de manera sostenida a los distintos actores del sistema: directores, profesores, alumnos, familias y la comunidad.

Este libro relata una experiencia apasionante donde la protagonista es la escuela. Su intención es compartir el camino de construcción colectiva que nos condujo a la transformación de la cultura escolar y a otorgar nuevos sentidos de la experiencia de escuela secundaria.

