

Alexander Gerena

COLEGIOS

Héroes y zombies



¿Supervivencia o extinción?



Alexander Gerena

COLEGIOS

¿Supervivencia o extinción



¿Supervivencia o extinción?

*Al todo el personal de la educación
que ha dado la mejor versión de si mismo.*

Gamma impresores
ISBN - 978-628-95742-2-7
Colombia - Bogotá
Año 2024

Esté año quizás sea el último periodo escolar para muchos colegios privados que cerrarán para siempre sus puertas. Y otros continuarán muertos en vida, comportándose como “zombis funcionales”; que se mantienen artificialmente, con cuidados paliativos, para no perder lo que han conseguido. **¿Es usted uno de ellos?**

PRÓLOGO

En la inquietante tormenta de cielos oscuros que asecha la educación escolar, los colegios con la edad de un niño, o quizás la de un adolescente, o incluso, la de un viejo terco, deberían ver en “streaming” alguna serie que no sea de “*Adas y cisnes*”, sino una de “zombis y héroes”.

La narrativa del *trailer* empezaría: en un lugar de cuyo nombre no me acuerdo, coexistían colegios héroes y colegios zombies con apariencia de parques de atracciones, y otros con apariencia de bodegas oscuras de almacenamiento. Allí los estudiantes se comportaban como cretinos digitales, en el que el profesor es masacrado por el padre de familia, y el padre de familia ignora las palabras bullying y sexting. Allí la educación se ejerce sin lágrimas, aunque sin vida.

Estas dos especies raras, “héroes y zombies”, forman parte de una época en la que el suicidio es un tentador reto de jóvenes y niños; donde un virus de una minúscula ciudad de china puso al mundo patas arriba.

Los colegios héroes son parte de una resistencia integrada por educadores estrategas que batallaban para subsistir y prosperar a través de la divergencia. Combatientes que aprendieron el arte de la “*adaptabilidad*” a través de mutaciones en el ADN de sus proyectos educativos; para así evitar su temprana muerte, o su inevitable extinción.

Estos revolucionarios son vistos por sus adversarios y comunidades como héroes por su capacidad de ver lo que otros no ven, por entregar su vida a algo más que a ellos mismos y por haberse emparentado con el concepto de sacrificio, desprendimiento e innovación.

En ese ecosistema educativo los colegios zombies habitan en medio de la oscuridad; huyendo de la luz que produce el cambio, esperando algún tipo de resurrección o reencarnación que “milagrosamente” los lleve de nuevo a la vida.

La trama del trailer gira en torno al poder de visión del héroe, y en que mientras esté heroico guerrero tenga claro que es **correcto** y **erróneo**, y se esfuerce por hacer lo correcto y evitar lo erróneo, podrá sobrevivir y prosperar.

Una gran historia que concluye con la idea que los colegios Zombies están muertos en vida por que compiten por ser los mejores, mientras que los colegios héroes compiten por ser los **únicos**.

Introducción	8
Selección Natural	10
Ley del equilibrio	19
Ley de la biodiversidad	29
estrategia adaptativa	37
Mutaciones y adaptabilidad	48
Management	54
Comunicación “zombie”	65
El declive de los héroes	75
Entre utopía y distopía	83
Zombies de dos caras	95
¿Cómo ganar “	102
Visión global	110
Mis influencias	113

INTRODUCCIÓN

En una reunión gremial, Alicia, una ex-rectora de un colegio que ahora es un conjunto de apartamentos, me expreso con dolor: *¡Nadie se da cuenta que un colegio es más que un edificio, es memoria y vida! ¿No cree usted que cerrar una institución educativa es borrar con el codo todas las planas llenas de historias que durante años escribieron maestros y estudiantes? ¿Qué está pasando? ¿Porqué nos estamos quedando sin colegios?*

Los críticos suelen atribuir estos cierres a tres causas: a la baja tasa de natalidad, a la llegada de las nuevas tecnologías como servicio sustituto; y a la migración de estudiantes hacia otros lugares por razones socioeconómicas.

Sin embargo, aunque esos factores son una realidad del nuevo ecosistema, el cierre de un colegio no obedece a estas causas, sino a la incapacidad de los colegios de evolucionar y adaptarse rápidamente al nuevo contexto que es *selectivo, competitivo, cambiante, e inflexible.*

Pues aún los principios de la selección natural que Darwin expuso en su obra "el origen de las especies" siguen vigentes: *"las especies que logran sobrevivir no son las más grandes, las más fuertes, las más rápidas o las más inteligentes, ¡no!, sino aquellas que se adaptan más rápidamente a un entorno cambiante"*.

Es decir, el colegio que sobrevive no es el más grande, ni el que tiene más estudiantes, ni el más antiguo, ni el que cuenta con la tecnología más avanzada, ni el que ofrece tres o cuatro idiomas, ni el que alcanza los mejores resultados en pruebas estandarizadas, ni el que ostenta múltiples certificaciones de calidad. El que realmente sobrevive es aquel que demuestra una rápida capacidad de adaptación.

La pregunta de Alicia evocó mis experiencias en un centenar de colegios, donde asumí los roles de estudiante, directivo, profesor, consultor, auditor y padre de familia. Estos recuerdos me llevaron a reflexionar sobre aquellos colegios que como especies raras, habían olvidado su identidad, su naturaleza y su forma de actuar. Se habían transformado en "zombies", olvidando las preguntas fundamentales: ¿Qué es un colegio? ¿Qué lo convierte en un colegio? ¿Cómo debe comportarse un colegio?

¡Creo que la causa del cierre de los colegios está en las leyes naturales que rigen la supervivencia y la extinción de las especies! - Esa fue mi respuesta a la Licenciada Alicia.

*“Estamos rodeados de colegios zombies,
esas son malas noticias.”*

CAPÍTULO 1

SELECCIÓN NATURAL

Los colegios que mejor se adapten a las condiciones cambiantes del contexto y demuestren ser más aptos para satisfacer las necesidades del ecosistema tendrán más probabilidades de sobrevivir.

La competencia en la oferta educativa puede compararse con la lucha por la supervivencia en la naturaleza, donde solo los más aptos logran sobrevivir y prosperar. En el caso del origen y adaptación de las especies, el proceso de evolución implica la selección natural, donde las características más beneficiosas para la supervivencia se transmiten a las generaciones futuras. De manera similar, la educación ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad, seleccionando los métodos más efectivos para transmitir conocimientos y habilidades, adaptándose a los avances tecnológicos, a los cambios culturales y a las nuevas demandas sociales y laborales. Los colegios, que conscientemente, deciden regirse por estos principios naturales, son aquellos **“colegios héroes”**.

Así como las especies mutan y evolucionan para adaptarse a su entorno, el colegio también debe mutar para sobrevivir. Cada año recibe nuevas generaciones que tienen nuevos comportamientos e intereses. Lo que conlleva a nuevas decisiones y acciones que deberán actuar como pequeñas mutaciones genéticas que conduzcan el proyecto educativo a una adaptación exitosa.

Son tiempos de crecimiento inorgánico, de cambios, de nuevas dinámicas, donde algunos peces chicos bien adaptados se comen a los grandes. El presente es complejo para los colegios de carácter privado y de modalidad presencial. Probablemente estén ante la crisis de supervivencia más profunda de la historia. Una crisis inflexible, selectiva, global y demoledora. Así que un segundo más rápido o lento es la diferencia entre vivir o morir.

Aun sabiendo esto, hay colegios mal adaptados que continúan protegiendo su viejas prácticas con un discurso de independencia, y lo seguirán haciendo hasta morir independientes o continuar muertos en vida comportándose de manera instintiva y mecánica como “zombies”. Buscando perpetuar su existencia a expensas de otros; perdiendo su sentido de propósito, de memoria, incluso, su noción de espacio y tiempo.

Los *zombies* son tan populares porque literalmente son apocalípticos, más que cualquier otro monstruo, señalan el fin del mundo tal y como lo imaginamos.

Los colegios en estado de "zombificación", operan de forma automática, no razonan profundamente, tienen un comportamiento predecible que se impacta contra las cosas. Son incapaces de crear alternativas, tan sólo pueden generar escalofríos e impactos negativos. *¡Son seres que viven de glorias pasadas!*

**“Los
colegios
zombies son
muertos
vivientes,
sin
voluntad y
sin habla”**

Los "colegios zombies", son buenos oradores: hablan, hablan y hablan. Se refugian en discursos filosóficos que justifican perfectamente su estado de parálisis o poca movilidad. Son instituciones que se aferran a prácticas obsoletas; que muerden a las nuevas generaciones para también convertirlas en zombies, y no solo ampliar su comunidad de muertos vivientes, sino también para mantener el viejo mundo a flote.

Hay “colegios zombies” que se niegan a creer que lo son. Piensan que por tener modernas infraestructuras y recursos pedagógicos los convierte en “colegios héroes”, y no es así. Son colegios cuyos servicios y procesos, siempre decepcionan, porque suelen llegar tarde.

Los “colegios zombies” responden a las peticiones de los padres de familia como autómatas sin alma, inflexibles, inconscientes e insensibles, sobre todo, porque actúan pensando en su necesidad de “comer” y conseguir su alimento, que normalmente es “rendimiento y prestigio”. En consecuencia, las familias huyen y las matrículas bajan, y con el tiempo, el colegio vive artificialmente.

Y pese a esas condiciones tan decadentes, su ego es tan grande que les impide admitir que llegó el momento de pasar la página, así que continúan muertos en vida durante años. Son colegios que en realidad deberían desaparecer por el simple hecho que representan a la educación, y la educación nació para ser "héroe" y no "zombie".

La educación nació para empoderar a las personas, inspirar el pensamiento crítico y fomentar el crecimiento personal y colectivo. La idea de "héroe" sugiere que la educación tiene el potencial de transformar vidas y sociedades para mejor, mientras que la noción de "zombie" alude a un enfoque pasivo, carente de motivación y propósito.

Por ejemplo, en la antigua Grecia, la perspectiva educativa se centraba en la formación integral del individuo, "**la paideia**", un concepto griego que abarcaba la educación en su sentido más amplio, incluyendo el desarrollo intelectual, moral y físico de las personas. Los griegos consideraban que la educación debía cultivar virtudes cívicas, el pensamiento crítico, la expresión artística y la participación activa en la vida política y social. Está se llevaba a cabo principalmente en las "agoras" (plazas públicas) y las "gimnasias" (escuelas), donde los jóvenes recibían formación en matemáticas, filosofía, retórica, música, deportes y ética.

Aunque aún se conservan algunas de estas prácticas educativas. El paso del tiempo ha traído nuevas necesidades que han requerido de una "adaptación " de lo que significa educar.

Si tomamos el espejo de la educación desde los años 50 hasta nuestros días, encontraremos que a pesar que sus infraestructuras y discursos han cambiado, su esencia y rutinas quizás se congelaron.

El espejo al lado del camino reflejaría los resultados excepcionales que han logrado *algunos colegios*, estudiantes y docentes. Pero también este espejo mostraría el aumento del barro en medio de los terrenos del facilísimo, la mediocridad, los resultados ínfimos, el conformismo, el anquilosamiento y la desmotivación de otro tanto de instituciones y educadores.

Además, este espejo dejaría ver como, insólitamente, aún se niegan a desaparecer procesos y pensamientos rígidos y mecánicos, que *no forman sino deforman*.

Hasta mediados del siglo XX la educación vivió en medio de un entorno estable y próspero. Los Colegios danzaron sobre una asimetría del conocimiento entre los que sabían mucho y enseñaban, y los que sabían poco y aprendían.

En el aula, los profesores eran los expertos, y los aprendices eran los niños que se ubicaba en pupitres mirando al tablero, desde donde el profesor impartía el saber que los demás no tenían, promoviendo un flujo unidireccional de información. Ahora las cosas han cambiado, y los niños pueden saber más que el profesor; pues la tecnología está en la palma de sus manos, y con ella, todo el conocimiento.

Paradigma educativo que pone en crisis la existencia del colegio como lugar de formación. Ahora el colegio tiene grandes dificultades para justificar la “*utilizabilidad*” de sus resultados. Dando motivos para que la sociedad, sin pensárselo dos veces, deje que los colegios desaparezcan.

Colegios héroes

Los “*colegios zombies*” son parte del equipo que corre siempre detrás de la pelota, mientras que los “*colegios héroes*” identifican que cosas resultan necesario cambiar y cuáles se deben mantener. Tienen claro qué pelotas hay que seguir a toda costa y cuáles conviene dejar que se vayan, manteniendo su posición en el terreno de juego.

Estos “*colegios héroes*” son agentes y líderes del cambio que suelen realizar el inquietante *¡viaje del héroe!*, en busca de un nuevo océano azul que los aleje de la “*zombificación*”.

Los “*colegios héroes*” viajan hacia aguas inexploradas, no disputadas por otros colegios. Se dirigen a un océano que cuente con oportunidades no aprovechadas que les permitan ofrecer algo *valioso, único y totalmente diferenciado*.

El viaje hacia el nuevo océano azul, inicia cuando el “*colegio héroe*” reconoce que está estancado en medio de lo ordinario y predecible que no lo deja avanzar. El colegio se siente obligado a responder al llamado de la aventura para evolucionar y poder encontrar un elemento *disruptor* que le permita crear valor nuevamente.

“No adaptarse o moverse lento, aumenta la incertidumbre de amenaza de la extinción del colegio”

En un primer momento el “colegio héroe” no quiere asumir la aventura. Sus supuestos le impiden abandonar su zona de confort, su estado de equilibrio y sus viejos paradigmas.

Sin embargo el “colegio héroe” decide salir del océano rojo y comienza hacerle frente al primer obstáculo que el contexto le plantea, “desprenderse de lo conocido”. Lucha que le hará estar de lleno en la aventura sin opción de retorno. Pero su determinación hace que de alguna manera, el colegio encuentra la forma de ingresar a las nuevas aguas de lo extraordinario, lo impensable y lo creativo.

En el viaje, lo más seguro es que conozca consejeros que le animen y le den herramientas para llevar a cabo la aventura con éxito. Ira conociendo nuevos aliados y reclutando revolucionarios que le ayudaran en su cometido.

El “colegio héroe” tendrá varios obstáculos y restricciones, algunos los superará y otros no, pero estos lo irán preparando para enfrentar el reto decisivo, “pasar la gran ola que conduce a la entrada del océano azul”.

Así que el “colegio héroe” se lo juega al todo o nada. Es decir, echa mano de todo lo que ha aprendido en el viaje para adaptarse rápidamente, y empieza a realizar movimientos y cambios radicales para que emerja la estrategia que lo llevará a un nivel superior.

Al final, llega el momento en que el “colegio héroe” logra el objetivo y obtiene la recompensa, ¡prosperar en el nuevo océano azul!, en un estado de equilibrio y tranquilidad, porque aún no es momento para morir. Sin embargo, aún le queda un último problema, dar la pelea para no perder aquello que ha ganado y no volver a caer en el mundo ordinario de lo predecible y lineal. ¡Ahora el colegio tiene a favor la experiencia!

El viaje del héroe es el camino que debe emprender el colegio que necesita alejarse de la “zombificación”, superando los obstáculos que le impone el complejo entorno en el que se encuentra. Un viaje que le permitirá alcanzar un nuevo ciclo de crecimiento y transformación que lo lleve a prosperar y salir de la “crisis”. De esta manera el colegio se reinventa y se prepara para un futuro cada vez más complejo e impredecible.

El reto que hoy tiene el colegio héroe es “diferenciarse” lo más rápido posible, y hacer a la competencia “irrelevante”, dicho de otra forma, es “enfocarse” para ver lo que nadie más está viendo.



“Lo bueno es enemigo de lo grande. Y esa es una de las razones de por qué hay tan poco bueno que llega a ser grande. No tenemos grandes colegios principalmente porque tenemos buenos colegios. Pocas personas alcanzan a vivir grandes vidas porque es igualmente fácil contentarse con una vida buena. La gran mayoría de las organizaciones nunca llega a ser grande, justamente porque la gran mayoría es muy buena... y ese es su problema principal.

JIM COLLINS (Empresas que sobresalen)

“Cada colegio que salvamos es un zombi menos que combatir.”

CAPÍTULO 2

LEY DEL EQUILIBRIO

Lograr equilibrio entre lo natural y lo artificial, es tan importante como lograr el equilibrio entre lo real y lo algorítmico, entre lo ecológico y lo tecnológico, entre lo funcional y lo novedoso.

Los colegios que desarrollan sus procesos de manera sostenible, respetando los recursos naturales y contribuyendo al bienestar de la comunidad en la que operan, tienden a tener una mejor *reputación* y una relación más sólida con sus grupos de interés. Esta ley implica el diseño de un currículo equilibrado y centrado en desarrollar en el estudiante las habilidades de primer orden que poseen los *héroes*: la creatividad, la resiliencia, el trabajo en equipo, la comunicación y la adaptabilidad. Una ley que rechaza la estandarización pedagógica como *“fórmula educativa”*, y tiende a desconfiar de cada revolucionaria *“teoría pedagógica”* que imponen como **moda**, que trae algún *“gurús”* de turno.

Sumarse imprudentemente a las “modas”, sin evaluar las ventajas o los riesgos que implica, lleva a un potencial estado de desequilibrio, ineficiencia y convergencia. Riesgo que el “colegio héroe” nunca asume, porque siempre evalúa qué cambios hay que hacer y cuáles hay que ignorar. Mientras que el “colegio zombie”, cuya mentalidad es dispersa, y le encanta “imitar”, suele pensar en “cómo hacer los cambios”, en lugar de: “porqué hacer el cambio”.

Hacer cambios de metodologías, recursos, tecnologías, personas y prácticas sin comprender el sentido último del “porqué y para qué”, lleva al colegio a un lugar peor del que estaba, acercándolo a la “zombificación” por pérdida de energía.

Por ejemplo, introducir cambios tecnológicos sin antes desarrollar capacidades organizacionales, es como iniciar a construir una casa por el tejado y no por los pilotes. La clave, entonces, es iniciar por separar lo *importante* de aquello que quizás solo sean *accesorios*.

El equilibrio no es estático, requiere continuos ajustes que no comprometan la integridad de la *naturaleza* propia de cada sistema y su sentido de propósito. Este último, sentido de propósito, corresponde a la **misión** que tiene cada colegio, y que en cierto modo tienen claro. Pero no sucede lo mismo con la “naturaleza del colegio”, que son aquellos rasgos que determinan que tipo de especie son. Pareciera que en la carrera por la diferenciación los líderes educativos la han olvidado. Así que vale la pena preguntar: *¿Cuál es la naturaleza de las instituciones educativas?*

La naturaleza de los colegios no es de tipo productivo ni comercial, sino de tipo conversacional. Todas sus operaciones son de carácter no manual, que no se sustentan en la “fuerza física”, sino en el poder transformador de la palabra. Es decir, *“el servicio educativo funciona solo a través del poder activo y generativo del lenguaje, donde las cosas se hacen con la palabra”*.

El acto educativo es indiscutiblemente un acto comunicativo. Todos los procesos educativos que se realizan en el colegio tienen como condición una comunicación que transmite, recepciona y crea nuevos significados, y conduce la toma de decisiones en uno u otro sentido.

¿Qué es lo que hace un estudiante desde el primer momento en el que ingresa al colegio hasta que sale?, la respuesta es simple, ¡*conversar, escuchar, conversar y conversar!*, para socializar y divertirse. Y, ¿qué hace el profesor en el aula?, ¡*conversar, conversar, conversar!*, para exponer y retroalimentar. Y, ¿qué hace el equipo directivo durante su permanencia en el colegio?, ¡*escuchar, conversar, escuchar!*, para gestionar y liderar.

***“El pilar
estratégico de
un proyecto
educativo está
en la calidad de
las
conversaciones
que sostiene.”***

No existe el hablar sin el escuchar, ni el escuchar sin el hablar. Cada vez que un profesor o estudiante habla hay alguien que escucha. Es así como el colegio es una danza de conversaciones entre el escuchar y el hablar.

Es decir, el diálogo y las conversaciones son los elementos fundamentales para realizar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Los debates en el aula, las tutorías personalizadas, las entrevistas y las actividades grupales son claros ejemplos de esta naturaleza conversacional.

Un colegio no es otra cosa que una red estable de conversaciones. Así que no podemos ignorar que a través del lenguaje es la manera en que el profesor trabaja. Con él motiva, instruye, sanciona, guía, resuelve problemas y toma decisiones. No es la fuerza física lo que el educador utiliza en su proceso de mediación, sino es el “poder de la palabra”. Son sus actos lingüísticos (declaraciones, afirmaciones, negaciones, juicios y promesas), las que hacen que el rol de educador sea valorado y respetado.

Allí se dan una serie de componentes lingüísticos que educadores y educandos, en ocasiones dejan pasar sin filtro y sin conciencia, que terminan moldeando a la comunidad educativa creando vínculo e identidad. Esto sucede porque las conversaciones y las relaciones son una misma cosa. Se mantienen relaciones mientras se mantengan conversaciones. Si las conversaciones se interrumpen también se interrumpen las relaciones.

Sin embargo, hoy tenemos a un colegio que ha dejado de conversar por que ha priorizado el rendimiento escolar y los resultados cuantificables por encima de las auténticas conversaciones. Ahora lo que existe es un extraño colegio que no es un colegio, sino un imitador de colegio que está siendo desplazado por su sustituto, “la educación virtual”.

Desde la nueva perspectiva contemporánea y de la hiperconectividad, las nuevas narraciones que sostienen los colegios han mutado a simples relatos efímeros, llenos de emoticones que eluden las *"auténticas conversaciones"*, que han dado apertura al Storytelling que simplifica el contenido para hacerlo más atractivo y consumible. Esto sucede por qué el colegio ve al estudiante como un consumidor al que hay que llenar de contenido, y para ello nada mejor que usar narrativas prefabricadas *"publicitarias"* que capten la atención de los estudiantes, sin importar que estas no generen vínculo, por que lo importante es *"contar una buena historia"* para cumplir con un plan de contenidos, y no para transformar vidas y desarrollar talentos.

Las verdaderas conversaciones, en contraste con el storytelling, requieren de un ambiente donde los estudiantes y educadores participen de un diálogo profundo y crítico, que genere empatía, escucha activa, apertura al otro y conexión. Sin conversaciones profundas, los vínculos entre las personas se debilitan y los colegios se convierten en lugares funcionales, pero vacíos de sentido comunitario.

Reconocer que un colegio es de naturaleza conversacional, significa que tan solo se requiere examinar las conversaciones que sostiene para identificar de que adolece. Si sostiene conversaciones débiles quizás se trata de un *"colegio zombie"*, pero si por el contrario, sostiene conversaciones de fortaleza y acción, entonces se esta ante un *"colegio héroe"*.

Los “colegios héroes” suelen priorizar su estrategia de crecimiento en la construcción de historias que crean vínculo y emoción. Sus narraciones y rituales fortalecen la identidad colectiva y el sentido de pertenencia de la comunidad educativa, quienes, con el “voz a voz”, comunican con orgullo lo valioso de la propuesta de valor que posee la institución.

**La capacidad
distintiva del
“colegio héroe”
está centrada en
sus
conversaciones y
en su velocidad de
aprendizaje**

Los “colegios héroes” al igual que las “familias héroes” son los que conversan continuamente. La conversación necesita superar la inconsciencia de la formalidad, en la que los profesores dejen de hacer presentaciones “corporativas” de contenidos temáticos, y a cambio conversen más con sus estudiantes, a sabiendas que de entrada esa conversación va a ser difícil y requiere tiempo.

El fin de los rituales

La cultura de la inmediatez, de la positividad y de la productividad, está aniquilando todo ritual escolar. Lo que ha significado el adiós de las ceremonias de inicio y fin de curso, que tenían discursos, premiaciones y momentos de reflexión. Un adiós de aquellas celebraciones cívicas para conmemorar fechas importantes, donde docentes y estudiantes trabajaban en equipo, se divertían, se disfrazaban, y de alguna manera eran cómplices en el éxito o fracaso de dicho momento.

Además, la escasez de tiempo, y la reducción de presupuestos, sumado a la presión académica para obtener puntajes altos en los rankings nacionales e internacionales, forzó a los colegios a hacer a un lado sus eventos culturales y deportivos, siendo un triste adiós para los encuentros y campeonatos Inter-colegiados e inter-cursos.

Estos olvidos convirtió a los colegios en lugares fríos y aburridos en el que el estudiante se siente *“zombie en el aula”* y *“héroe en el patio de descanso”*. Pues es allí, el único lugar real, donde se siente libre para ser auténtico, para divertirse, para escoger sus amigos, rivales y amores.

En términos generales, el colegio se transformó en símbolo de aburrimiento en el que predominan los procesos bulímicos, diseñados para tragar, vomitar, olvidar, y volver a tragar contenidos. A expensas que la realidad requiere que los estudiantes se *“sientan contentos”* en el colegio.

El aburrimiento es letal. Así que el heroísmo del colegio está en buscar maneras diversas de acabar con las clases *“oscuras y predecibles”*, impartidas por profesores tediosos llenos de reglas fuera de contexto que crean momentos carentes de sentido.

Todas estas pérdidas han convertido a los colegios en *“zombies”* que olvidaron, *¿qué es lo que hace que un colegio sea un colegio?*

Un colegio es el lugar de encuentro para que niños y jóvenes abandonen el nido familiar de una manera segura, que les permite independizarse de la "teta" del hogar. Espacio en el que dejan de ser hijo e hija, para convertirse en estudiantes e interactuar y conversar con sus pares.

Olvidar lo que hace que un colegio sea un colegio, lleva al fracaso al colegio mismo, porque lo aleja del mundo real.

Así pues, el colegio es el tiempo y el espacio en el que los estudiantes pueden abandonar todo tipo de reglas y expectativas relacionadas con lo económico, lo familiar, lo político, lo elitista, y lo cultural. Para dar forma a su integración en sociedad bajo un pequeño microcosmos en el que aprenderán a ser autónomos e independientes. Y este espacio y tiempo, difícilmente lo reemplaza la educación virtual. Porque solamente, allí, el estudiante recibe las palabras que lo hacen crecer: «Haz lo mejor que puedas», «persevera», «inténtalo de nuevo», «te entiendo» .

Palabras que surgen a pesar que estudiantes y docentes van con ideales, ilusiones e intereses incompatibles. Porque mientras el docente va a enseñar, el estudiante, casi siempre, no va a aprender, pues se les escucha decir: *"vengo al colegio porque me mandan", "Me gusta venir es porque me encuentro con mis amigos", "lo que me enseña el profe ya lo sé" "no sé para que me sirve lo que me enseñan"*

Ahora bien, desde la perspectiva de los padres de familia, parecería que perciben al colegio como la “*guardería*” que debe generar rendimientos. Ven a los profesores como los nuevos “*padres sustitutos*”.

Las familias modernas carecen de tiempo para “*criar y educar*” a sus hijos. Ante su ausencia quieren delegar toda responsabilidad de cuidado y educación en los profesores y en los colegios. En este sentido, un colegio es un colegio porque tiene profesores que más allá de tener implicados a los estudiantes en las diversas disciplinas del conocimiento, actúan como niñeras y padres a tiempo parcial.

Quizás el colegio no lo sepa, pero ahora pueda que esté teniendo el rol de familia y de hogar. Así que tanto profesores y directivos deben estar convencidos que les apasiona lo que hacen, y no dudar que aman a los estudiantes; porque la mayor parte del año van a estar al servicio de niños que no son sus hijos pero le están confiados. Niños y jóvenes con el rol de estudiantes que piden amor, atención, cuidado y autoridad.

Finalmente, *un colegio con educación presencial* ofrece un valor único que no puede ser replicado en los entornos virtuales: *la capacidad de encuentro humano directo, jesa es una gran oportunidad!* Este tipo de encuentro no solo facilita la transmisión de conocimientos académicos, sino también la creación de conexiones emocionales, interpersonales y sociales que enriquecen el proceso educativo.



Necesitamos una educación potente y eficaz, pero no sabemos cómo pensarla. Necesitamos una educación a lo largo de toda la vida. Se habla ya de transhumanismo, de la aparición de una nueva especie. Los niños que están ahora en el colegio van a vivir en un mundo difícil de prever, y van a trabajar en trabajos aún no inventados. En esta situación, ¿cómo podemos asumir responsablemente la tarea de educarlos? Si nos fijamos en los colegios, se vaticina un "salto evolutivo" en su historia. Pero no sabemos qué o quién va actuar como trampolín. Es lógico que ante este panorama se pida que se hagan cambios radicales en su pedagogía y su enfoque, incluso, hay voces que dicen que llegó el inicio de la desaparición de la escuela como lugar físico de encuentro".

José Antónío Marina (el bosque Pedagógico)

"En un mundo de zombies, los vivos se convierten en héroes".

CAPÍTULO 3

LEY DE LA BIODIVERSIDAD

Al considerar y respetar la biodiversidad, los colegios pueden promover prácticas sostenibles que beneficien sus procesos y al entorno en el que sirven.

Los “colegios héroes” son ejemplo de inclusión, equidad y calidad. Son protectores de los ecosistemas locales donde operan, minimizando el impacto de sus actividades en áreas naturales. Son instituciones comprometidas con apoyar proyectos comunitarios que promueven la conservación y restauración de la biodiversidad, lo que sin duda, mejora su relación con la comunidad. Pues no es un secreto que la biodiversidad está desapareciendo a un ritmo y a una escala sin precedentes. Esta pérdida de biodiversidad, sumado al instinto de supervivencia de la humanidad, ha llevado a que las nuevas generaciones de jóvenes, quizás inconscientemente, estén pensando en iniciar el fin de nuestra especie como *homo sapiens*, al decidir no tener hijos, reduciendo progresivamente las tasas de natalidad. Impactando con ello, la sostenibilidad de los colegios, y transformando así la economía.

Ahora bien, la diversidad desde la perspectiva del sistema educativo, en el caso de Colombia, podríamos decir que es bastante particular. Ya que la participación educativa privada es muy alta. Mucho más que en otros países. Con una oferta diversificada en términos de calidad, estratos sociales, orientación religiosa, énfasis pedagógico, modalidad escolar, etc. Con un peso comercial y mercantil que está clasificado por las clases sociales. Por ejemplo, los hijos de los “ricos” suelen estudiar en colegios exclusivos de alta calidad, y los hijos de la clase media baja o pobre, suelen estudiar en colegios públicos o privados, de regular o baja calidad (por supuesto, también existen colegios públicos y privados de alta calidad). Y si se trata de campesinos pobres, alejados de los centros urbanos, de indígenas o de comunidades negras, la segregación es relativamente alta e incluso dramática.

“Aún se mantiene un sistema educativo que es apalancado por las clases sociales”

Estas particularidades surgieron hacia mediados el siglo XIX cuando los gobernantes empezaron a discutir sobre quienes debían educar al pueblo *¿la iglesia o el estado?*, y sobre qué tipo de formación y de orientación moral debían recibir. Desacuerdos que duraron más de siglo y medio, y que fueron los detonantes de guerras civiles, incubando así desconfianzas para el siglo XX, lo que alteró la continuidad de los calendarios escolares por los paros, protestas, y la politización de la educación. Todo esto propició la migración de las “élites” hacia la educación privada.

Antes y ahora

Desde los años '50 y hasta finales de los '90, los colegios gozaron del “*privilegio*” de realizar procesos de selección rigurosos para admitir un estudiante, (la demanda superaba la oferta). Fue una época en el que lograr tener un cupo para estudiar en un colegio público requería mover influencias en la alcaldía o en la junta de acción comunal.

En cambio ahora, tanto colegios públicos como privados, están reclutando estudiantes para llevarlos a sus aulas y darles un “*pupitre*” para que se sienten a estudiar, porque sus aulas están vacías.

En aquella época, todos los colegios eran respetables por ser los poseedores de la información, así que gozaban de las mismas ventajas: “*pocos competidores, mucha demanda y cambios de contexto lentos.*”

Los estudiantes asistían a los colegios que estaban ubicados a unas cuadras del barrio. Ahora, niños y jóvenes estudian en colegios que están ubicados a kilómetros de sus dormitorios, en las periferias de las ciudades.

Antes, los colegios (en su mayoría), eran de un solo sexo, los niños no se juntaban con las niñas, y viceversa, pero ahora, *¡hasta los baños se han vuelto mixtos!*

Antes, los bajos desempeños académicos y la indisciplina escolar conllevaban a un castigo ejemplar para el estudiante, ahora ese castigo es para el profesor, quien comienza a ser un extraño en su propio contexto y un desconocido para sí mismo.

En esa época los estudiantes caminaban más porque no había ruta escolar. La alimentación se llevaba desde la casa. Ahora todos los estudiantes van en ruta y almuerzan en novedosos restaurantes escolares. Servicios que ofrece el colegio y que incomprensiblemente, son más costosos que el mismo servicio educativo.

Y que decir de los textos escolares, que servían por muchos años, es más, se heredaban entre hermanos y primos. Pero ahora, tanto libros físicos como digitales son para un único uso o usuario.

La edad de ingreso de los niños al colegio era en promedio a los seis años. Ahora ingresan un año después de haber nacido, por lo tanto su registro de nacimiento es contemporáneo con el registro de matrícula escolar. Además, estos dos registros (nacimiento y matrícula), expresaban sin lugar a dudas el género del estudiante, masculino o femenino, algo que ahora los colegios deben validar, aceptando toda individualidad por diferente que parezca.

Antes, los estudiantes se dirigían a las bibliotecas para encontrar respuestas, ahora tan solo deben dirigir sus preguntas a la inteligencia artificial. Es decir, antes los estudiantes debían aprender a dar la *“respuesta correcta”*, ahora deben aprender a hacer la *“pregunta correcta”*.

La educación del pasado tenía un plan de estudios simple y focalizado, con enfoque memorístico, que dependía de recursos elementales de enseñanza, como las narraciones, pizarras y libros de texto. En cambio, hoy en día, el currículo es extenso y complejo, con muchas asignaturas y contenidos, que se desglosan en periodos académicos y cuentan con diversidad de recursos didácticos.

Antes, la educación era un tanto darwinista, es decir, un modelo individualista competitivo, en el que se promovía la competición más que la cooperación, por ello en los salones de clase existían los famosos cuadros de honor para los mejores estudiantes, con los nombres de los más brillantes, lo que desalentaba a los demás estudiantes. En cierto modo era una cultura de un gran número de perdedores y pocos ganadores (los del cuadro de honor).

***“Un colegio
héroe piensa
en procesos
de cambio y
no en
instantáneas”***

Más allá de cualquier sentimiento nostálgico que pueda causar el recordar el pasado, sería un error afirmar que todo tiempo pasado fue mejor y seguir anclados a esa época. Sería como idealizar el pasado y olvidar sus desafíos y dificultades.

El “*colegio héroe*” prospera porque se enfoca en el aquí y ahora, no en el pasado. Y aunque valora el pasado, no se queda anclado en él, ni pierde de vista las oportunidades que le brinda el presente para seguir evolucionando.

El siglo XXI dio a luz a la Inteligencia Artificial (IA), que llegó para convertirse en el nuevo jugador de los procesos de formación, con el rol de colaborador, competidor, o sustituto de los colegios. Obligándolos a tener procesos de metamorfosis que integren las nuevas tecnologías educativas, y en las que se reescriban las nuevas pautas de interacción y convivencia; con claras disposiciones en materia de inclusión, diversidad, respeto a la individualidad, uso responsable de las tecnologías, respeto a la privacidad y la protección de datos personales, entre otras.

El “*colegio héroe*” comprende que todos estos cambios son complejos, dolorosos e inevitables, como el que sufre aquella oruga que quiere volar como mariposa.

Estas transformaciones causó el nacimiento de una “*educación híbrida*” que combina elementos de la enseñanza presencial con el aprendizaje en línea. Una propuesta que plantea la posibilidad de tener experiencias educativas más flexibles y personalizadas, brindándole a los estudiantes la oportunidad de desarrollar habilidades de autogestión y adaptabilidad con “*tiempo y espacio*” para que desarrollen sus talentos y pasiones. Cambios que retan a los profesores. Quienes deberán enfrentar el desafío de aplicar la tecnología en el aula y adaptarla a estilos de aprendizaje diversos.

Así que los profesores no tendrán otra opción que reinventarse constantemente para mantenerse al día con las nuevas demandas sociales, y ser capaces de lidiar con uno de los asuntos cada vez más difíciles de resolver en el aula: **¡mantener la atención y motivación sostenida de sus estudiantes por unos instantes!** y, en consecuencia, probar nuevas cosas para encontrar su propia forma de “aprender y enseñar”.

“El modelo tradicional de educación está agotado ”

El profesor ahora debe ser flexible, ya no es un educador que solo está disponible para su asignatura y que vive para ella, sino alguien que puede dedicarse a “muchas cosas”, según lo requiera el colegio. Se espera de él que sea un profesional capaz de resolver cualquier tipo de problema en el colegio, ha sido “moldeado” hacia el ideal de profesor multifuncional y polivalente. Lo que permite su disponibilidad y movilidad en todo momento.

En conclusión, es visible que el modelo tradicional de educación está agotado y no saldrá de la crisis con ideas anacrónicas o inducidas, dogmáticamente, de los despachos ministeriales. Saldrá de la crisis si los colegios empiezan a interpretar la realidad con un renovado espíritu creativo que propugne por promover el empoderamiento y la confianza al estudiantado y al equipo docente.



"Quien observe a los jóvenes, verá el futuro. Literal y figurado. Un futuro en el que los vínculos sociales serán más importantes que el individuo. En el que la enseñanza se acoplará a los nuevos tiempos y a las nuevas capacidades de nuestros jóvenes y dejará de ser ese lugar donde van a perder la confianza en sí mismos. En el que comunicación significará "hablar todos con todos" y no sólo "yo cuento y tú me escuchas". En el que la gente se relacionará según sus intereses y no según su edad, procedencia o clase social. En el que las personas se tomarán en serio unas a otras, se escucharán mutuamente y se valorarán por su autenticidad en lugar de por las apariencias"

JEROEN BOSCHMA. (Generación Einstein)

"Los zombies son la prueba de que incluso los muertos pueden levantarse y seguir adelante"

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA ADAPTATIVA

La esencia de una estrategia es tomar decisiones difíciles y resueltas, definiendo a qué dedicarse y a que no, dónde jugar, cómo ganar, qué capacidades desarrollar y cómo los sistemas internos convertirán estas decisiones en acciones que generen resultados.

En un entorno caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, la resiliencia educativa se vuelve cada vez más importante. Los colegios deben estar preparados para enfrentar crisis, adaptarse a situaciones adversas; manteniendo su agilidad y capacidad de recuperación. Así que ser un buen estratega es cada vez más importante y relevante. Su prosperidad, e incluso, su simple supervivencia depende de su efectividad como estrategas. La estrategia nace en la mente de uno, o unos pocos revolucionarios, fundadores o pioneros, que tienen una clara idea de lo que significa *"ganar"* en el mercado de la educación. Las estrategias ganadoras emergen, sólo si las mentes de los estrategas ni están habituadas a jugar sobre lo conocido, lo maleable y lo controlable.

Suele suceder que cada cierto tiempo el futuro del colegio se deja en manos de un equipo directivo ¡poco estratega!, con mentes de pensamiento conservador, que llevan muchos años en la organización haciendo siempre lo mismo. Que se han habituado a operar dentro de modelos deterministas en el que año tras año, siguen un calendario escolar que ha cambiado poco con el tiempo.

Equipo directivo que participa de interminables reuniones estériles donde se aportan propuestas lineales, sin impacto, que no rompen ninguna regla, ni anticipan nada; sino que al contrario, generan proyectos que conducen al activismo, que orgullosamente plasman en un documento “muerto”, al que le dan el nombre de “planeación estratégica”. Estas prácticas no son sino pérdida de tiempo, con planes suelen estar enfocados en el mejoramiento continuo y en copias de otros proyectos, y no en desarrollar capacidades.

Prácticas que están tan arraigados en el ADN de la dirección del colegio, que aunque saben que ese plan estratégico no les dará, en realidad, mayor ventaja, lo continuarán realizando año a año para sentirse que no están perdidos y que poseen la carta de navegación que conduce al océano azul. ¡Que absurdo!

En la gran mayoría de los colegios este plan estratégico es tan solo el nombre que se le da a un documento que proyecta un futuro utópico en el que el equipo directivo hace estas cosas:

- Analiza el entorno mundial, nacional y sectorial, determinado sus variables y tendencias; identificando, egocéntricamente, las muchas fortalezas, y las pocas debilidades que tiene el colegio, frente a sus competidores.
- Identifica las amenazas y oportunidades que tiene el sector educativo y el colegio, con respecto a tendencias a nivel social, económico, tecnológico, ambiental y Político. Redefiniendo así el sentido de misión y propósito de la institución con respecto a las expectativas y necesidades de su comunidad .
- Diseña una visión de naturaleza aspiracional, a un tiempo proyectado (4 a 5 años), en la que se creen capaces de predecir el futuro, creando unos peldaños llamados objetivos estratégicos que son intenciones cuantificables en un período de tiempo que le apuntan a la dimensión de crecimiento , desempeño , satisfacción y eficiencia.
- Construyen proyectos, planes y presupuestos que despliegan los objetivos en todos los procesos de la institución; asignándoles indicadores de gestión para saber que lograron, y sobre todo, que no hicieron.

¿Porque no funciona ese plan estratégico?, la causa más relevante tienen que ver con las palabras “*complejidad*” e “*incertidumbre*”. Pues el contexto actual es altamente dinámico e inestable, y no existe persona alguna que pueda hacer predicciones a mediano ni corto plazo.

La segunda causa obedece a que el plan estratégico carece de foco, es decir, persigue muchos objetivos al mismo tiempo. Son planes “*dispersos y difusos*”, que se mueven en muchas direcciones.

Señales de cambio

Parecería que la consigna es “*transformarse o morir*”. Desafío que suele generar tensión en la comunidad educativa. Con mayor presión en quienes dirigen el colegio, ya que suelen no tener claro cuál es el camino a tomar y a donde hay que llegar.

Las señales de urgencia, que indican que ha llegado el momento de tomar decisiones, “*difíciles y dolorosas*”, para que emerja una estrategia que lleve el colegio de nuevo a una posición ganadora suelen ser:

- *Estancamiento en el crecimiento*: El colegio experimenta falta de crecimiento sostenido en matrículas; desempeños de estudiantes; competencias organizacionales; resultados financieros; y satisfacción de la comunidad.
- *Pérdida de relevancia en el mercado*: El colegio pierde prospectos frente a los colegios vecinos y/o su servicio está siendo superado por alternativas educativas más atractivas para las nuevas familias. Además se percibe un evidente retroceso en el posicionamiento y relevancia del colegio como marca.

- *Resistencia al cambio:* Los directivos y/o docentes muestran una resistencia en la adopción de nuevas tecnologías, prácticas pedagógicas o administrativas. Se escuchan comentarios en la que se valora más la forma como siempre se han hecho las cosas que la exploración de nuevas formas de operar.
- *Problemas financieros:* El colegio tiene incapacidad para mantener márgenes financieros saludables. Tiene problemas de flujo de efectivo, niveles altos de cartera, sobre-costos en sus operaciones, dificultades para pagar sus obligaciones, incluso, los márgenes de beneficio son decrecientes a pesar de una capacidad instalada alta.
- *Falta de innovación:* El colegio tiene dificultades para mantenerse al día con las nuevas tendencias del contexto educativo, con incapacidad para impulsar la transformación. Tiene prolongados periodos en los que se continúan realizando lo mismos. No hay cambios. Las fallas y quejas se repiten por la misma causa, incluso, el mobiliario y el color de las paredes parecen congelados en el tiempo.

Ante la presencia de alguna(s) de estas señales, el colegio debe evaluar la necesidad de hacer mutaciones en varios de sus ámbitos. Incluso, considerar la necesidad que el fundador(es) se haga(n) a un lado para permitir que otros lideren la estrategia, priorizando así, la sostenibilidad de la institución sobre el apego del fundador, los egos, o los intereses personales.

Pues aunque alguna mente brillante, distinta a la del fundador del colegio, llegase a proponer alguna estrategia, está suele no prosperar porque nace muerta. Pues el colegio termina siendo un espejo del pensamiento de su fundador mientras él esté allí.

Y, si aún no es momento del retiro del fundador(es), quizás el colegio requiera la vinculación de una junta directiva asesora interdisciplinaria que apoye la toma de decisiones y la búsqueda de la estrategia emergente. Líderes con virtudes diversas y complementarias, podrán fortalecer, colegiadamente, la supervivencia de la institución si gozan de la autonomía e independencia para debatir, dialogar, argumentar y buscar **comprender los “riesgos y oportunidades”** que el contexto brinda.

**¡No son tiempos
de
mejoramiento,
son tiempos de
transformación!**

Este equipo estratega debe poner en el centro de la estrategia a las familias (padres y estudiantes), teniendo claridad sobre cómo el servicio educativo se adapta al nuevo concepto de “familia”. Un concepto que ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando del modelo tradicional a uno más dinámico, que refleja los cambios sociales, culturales y legales de la época.

Por ejemplo, las familias compuestas por parejas heterosexuales y sus hijos, no son las únicas. Van en aumento otras estructuras como las familiares plurisexuales con hijos adoptados o de relaciones anteriores. Es normal

“Las familias agradecen que los profesores no dejen tareas para la casa”

ver a padres solteros que crían y educan a sus hijos por sí solos. También hay familias muy transformadas donde papá y mamá, sean, tal vez, papá y papá o mamá y mamá, aunque, en la práctica, tal vez ninguno sea ni el padre ni la madre biológica.

Los padres de familia de hoy son individuos que trabajan y están ocupados. Esto genera que tengan poco tiempo para compartir en casa con sus hijos, así que cuando este padre llega a casa, privilegia los ratos agradables y de diversión con sus hijos, por encima de dar un eficaz cumplimiento a los deberes académicos que deja el colegio (tareas, trabajos de investigación, construcción de proyectos, etc).

Ser conscientes de la realidad de las familias, de lo que **valoran y esperan**, es el insumo de entrada para que el equipo estratega anticipe las nuevas necesidades y expectativas de las familias, y guíe el diseño de la propuesta de valor en esa dirección.

Comprendido el contexto solo le queda al equipo estratega formular las preguntas adecuadas :

- ¿Qué oportunidades tiene el colegio en términos de servicios, aliados, recursos, ubicación, posicionamiento, infraestructura, competencias y tecnología?
- ¿Cómo están llegando a las familias activas y potenciales? ¿Cómo se diferencia de otros colegios?

- ¿Qué es lo que realmente deben aprender los estudiantes para el contexto presente y futuro? ¿Cuáles son los elementos que valen la pena que estén en el currículo?
- ¿Cuáles son las capacidades que como colegio poseen, y en qué pueden ser los mejores, los únicos o los primeros?
- ¿Qué transformaciones debería experimentar la propuesta educativa, y qué no deberían cambiar?
- ¿Todos los recursos (tiempo, dinero, procesos, talento) están orientados hacia actividades que realmente importan para el éxito futuro del colegio?
- ¿Tienen a las personas correctas en los puestos correctos?
- ¿Utilizan la tecnología como un acelerador para fortalecer la propuesta educativa?
- ¿Cuál será el impacto de la IA en el currículo ?

Las respuestas a estas preguntas deben llevar a la toma de decisiones y desprendimientos para que la estrategia tenga probabilidad de éxito, y el colegio evolucione.

Sin embargo, en mi recorrido como auditor, encontré que los colegios zombies, que actúan por inercia, tienen en común la toma de malas decisiones, que principalmente están relacionadas con:

- **Comerse los dulces antes del recreo.** La administración se gasta anticipadamente el recaudo de las matrículas del año siguiente. ¡*Un error mortal y muy común!*
- **El recaudo del colegio es la caja menor de los dueños.** Si el punto anterior es mortal, esta práctica es realmente fatal. Esto no solo deja saldos contables sino que quita capital para la supervivencia del colegio.
- **Contratar rápido despedir lento.** Los colegios suelen perder reputación, dinero y esfuerzos por tener el personal equivocado. En el afán de llenar una vacante contratan al primero que golpea a la puerta. Y retardan el despido de aquellos incompetentes.
- **Dormirse en los laureles.** El conformismo y la falta de imaginación suele ser la tumba de cualquier organización. Los colegios les jencanta! el determinismo y la “verborrea”, siempre hacen los mismos planteamientos año a año.
- **Dar trabajo por afinidad sanguínea y no por talento.** Los fundadores de los colegios suelen influir para que sus hijos se sientan obligados a “dirigir” la institución o ser parte de ella. Situación que resulta contraproducente si ellos no están preparados, no están interesados y si esa no es su vacación. Esto genera pérdidas, malos hábitos y una cultura poco ganadora.

- **Mantener más gente de lo que puede el colegio.** Los colegios de familia suelen emplear a todos los miembros de la familia. Creando puestos de trabajo innecesarios, y con salarios “elevados”. Práctica que con el tiempo es financieramente insostenible. Además genera desconfianza en el clima organizacional porque entre más familiares más “politiqueo”, porque pesa más el “quién” al “qué”. Creando así mucho hilos, formales e informales, de poder y autoridad.
- **Sobreendeudamiento.** Esto sucede en el momento en el que el colegio pide créditos a los bancos y excede su capacidad de endeudamiento. Es decir, pide prestado más de lo que puede pagar. *¡Peca por exceso de optimismo!*
- **Participar en batallas que no ganarán la guerra.** El colegio suele “aceptar” pleitos con estudiantes y sus familias. Pleitos motivados por diferencias en temas económicos, académicos, convivenciales, o de identidad de género. Pleitos que son desgastantes y que incluso pueden llevar al cierre del colegio.
- **“Centralismo”.** Todas las decisiones están centralizadas en el mayor poder jerárquico. El fundador o gerente o rector deciden acerca de todo. Desde la compra de material escolar, hasta el tipo de jabón con que se lavaran los baños. Los líderes no delegan. *¡Tienen miedo a ceder el control! Temen dar autoridad.* Pero la realidad es que “allá arriba” nunca se ejerce el control, eso es tan solo una “ilusión”. “Allá arriba” solo se imparten órdenes.



Los cambios pequeños a veces pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias. Actos pequeños y bien focalizados pueden producir mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el lugar y con las personas adecuadas. En ocasiones para abordar la innovación o la resolución de problemas se requiere ver muy bien donde se encuentra el punto de apalancamiento, un cambio que con un mínimo esfuerzo llevaría al colegio a una mejora significativa y duradera.

La quinta disciplina en la escuela (Peter Senge)

"Descubre cómo convertir tu colegio en un héroe del siglo XXI. Adquiere Colegios Héroes y Zombies y transforma el futuro de tu comunidad educativa."