

Entrevista al Dr. Mariano Fernández Enguitaⁱ



Director del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y catedrático de Sociología en la Universidad Complutense de Madrid. Ha coordinado el Doctorado en Educación y creó el proyecto hiperaula.ucm. También ha sido docente en la Universidad de Salamanca, donde dirigió el Departamento de Sociología, el C.C. Hispano-Japonés y creó los portales Demos (docencia) e Innova (innovación). Autor de más de trescientos artículos y una veintena de libros – entre ellos *La educación en la encrucijada* (2016), *Del clip al clic* (2017, con S. Vázquez), *Más escuela y menos aula. La innovación educativa en un cambio de época* (2018) y, como editor, *La organización escolar: Repensando la caja negra para poder salir de ella* (2021). Investiga sobre desigualdades educativas, organización escolar, profesión docente y cambio social. Participa en REDE.

P. Desde su mirada, ¿qué es la innovación educativa? ¿Quién/es deben asumir el rol de ponerla en juego en la escuela? ¿Cuál es el rol del equipo directivo en este proceso? ¿Es posible pensar algunas condiciones para que la innovación tenga lugar en las instituciones educativas?

R. Buena pregunta. El término innovación está hoy un poco manido pero, si lo entendemos en un sentido sustantivo y más profundo, implica sobre todo adaptar la escuela al nuevo entorno digital. No estoy hablando de “ponerla al servicio de”, ni de “introducir herramientas en”, ni nada por el estilo. La escuela que hoy tenemos es el producto de su adaptación - hace cinco, cuatro, tres, dos o un siglo, depende de dónde, prácticamente desde los jesuitas, Comenio, etc. - al medio que nació con la imprenta. Es decir, es la adaptación al medio impreso de la galaxia Gutenberg, del “homo typographicus” o como queráis llamarlo. Eso es lo que hizo Comenio, a quien creo que cualquier educador conoce, como gran codificador y sistematizador de lo que entonces fue la escuela moderna y hoy sería la tradicional. Lo que hizo fue tomar el modelo de la imprenta y llevarlo a la escuela. Y lo dijo hasta el aburrimiento: quiero producir alumnos, de la misma manera que una imprenta produce libros, en serie, baratos e iguales. Él vio que la manera de hacer eso era el aula. Tengan en cuenta que el primer gran proceso de producción en serie, no fue el de los automóviles por Ford, sino la imprenta y sus libros. Y el segundo fue la escuela y sus alumnos. Entonces, **la innovación que hoy necesitamos es poner a la escuela a la altura del nuevo ecosistema digital, que es el de la información y la comunicación, que son las capas en las cuales descansa el aprendizaje.** En relación a quién tiene que intervenir ahí, diría que todos. Ahí hay un doble problema. Si es cuestión del profesor, del centro, de la autoridad local o del Ministerio. En el mundo iberoamericano estamos acostumbrados a pensar la educación en términos macro y micro, arriba y abajo; por un lado está el Ministerio (al que, por un lado, odiamos y, por otro, le pedimos que lo arregle todo) y en el otro extremo está el maestro al que de vez en cuando alabamos, a veces lo vilipendiamos y, en todo caso, lo suponemos como el rey o la reina de su aula. *“Cada maestrillo tiene su librillo”* se dice en España. O *“que hagan leyes que yo seguiré haciendo lo mismo dentro de mi aula”*, *“que hagan las reformas que quieran, que va a dar igual”*. Bueno, pues digamos que hoy el maestro se ha quedado demasiado pequeño y el Estado o la administración pública - no importa en qué nivel - ha quedado demasiado lejos, no porque quiera o este más lejos que nunca sino

porque la sociedad es más diversa, es mucho más cambiante, y entonces las respuestas tienen que venir sobre el terreno. De esta manera, seguirá habiendo docentes, políticas públicas, pero lo fundamental pasa a ser ahora el nivel meso, intermedio - ni macro, ni micro -. El nivel en el que se mueven los centros, en el que **cada centro educativo debe tener un proyecto de cierta duración, que indique cómo va a ser la educación ahí. Ese proyecto debe ser compartido, asumido o al menos seguido por el conjunto de los docentes, conocido por la comunidad y, por supuesto, actualizado.** Y ese nivel meso, además, puede ampliarse un poco hacia redes de centros que colaboran, por ejemplo, desde distintos niveles por los que van a pasar los diferentes alumnos, o por grupos de centros en una zona o porque puedan pertenecer a una organización y pueden también reducirse a equipos dentro de los centros, porque a menudo son muy grandes. Pero insisto: en todo caso, el nivel importante es ahora el meso. Porque para un alumno, un maestro o un profesor es muy poquita cosa - aunque sea muy importante - y un Estado está demasiado lejos. Esto da una importancia esencial a las direcciones. No voy a entrar ahora en si esas direcciones deben ser designadas o elegidas, con más o menos experiencia, profesionalizadas en ello o por simples docentes, colectivas o individuales, ni en cuáles han de ser sus competencias... pero deben ser, en todo caso, direcciones que dirijan. Y cuando digo esto no me refiero a que dirijan el tránsito en la entrada o vigilen los horarios, sino a que dirijan lo que es la actividad principal de la escuela, es decir, a que den un sentido conjunto, una unidad de propósito a lo que se hace en todo un centro educativo, en el sentido de que den vida a un proyecto. En relación a qué condiciones tiene esto, diría que la más importante y efectiva - cuando existe - es el capital profesional, en el sentido más amplio. Es decir, la formación, la experiencia y la disposición/actitud del docente. Ahora bien, el capital profesional no se construye solo, ni en la docencia ni en ningún otro ámbito, ni en la escuela ni en ninguna otra organización. La sociedad tiene que poner los medios y expresar con claridad que lo quiere y que lo aprecia. Para hacerlo, hacen falta dos cosas: incentivos, es decir el reconocimiento del buen trabajo, sobre todo reconocimiento simbólico, en la carrera y también, por qué no, puede ser económico siempre que no lo confundamos con el pago

por resultados o cosas por el estilo; el reconocimiento del buen trabajo o el incentivo para el buen trabajo; y por otro lado la sanción del mal trabajo o del no trabajo. No puede resultar igual hacer las cosas que no hacerlas, o hacerlas bien que hacerlas mal, cuando esto es sistemático. No estoy hablando del error. Los errores son estupendos cuando se aprende de ellos; son fatales cuando se insiste y no se hace ningún caso de ellos. Entonces, esos tres elementos: incentivos, control de las buenas prácticas y capital profesional. Metafóricamente podríamos decir, parafraseando a Pettitt, que se trata de **la mano invisible** que son los incentivos (como los del mercado, pero suavizados para un entorno institucional); **la mano de hierro**, que es el control de que las cosas hay que hacerlas bien y que nos importa que se hagan bien; y **la mano intangible** de la cultura profesional, que en realidad es la interiorización de lo mismo que persiguen las otras dos como motivación intrínseca y como sistema de valores compartido.

P ¿Qué significa la idea de “más escuela, menos aula”? ¿Es posible pensar una institución educativa sin el espacio áulico? ¿Qué formato espacio-temporal es superador del aula y dónde radica su principal ventaja?

R. Si hoy viene cualquiera y nos dice “acuérdate de tu escuela” o “imagina una escuela”, enseguida pensamos en el aula, en el pupitre propio y los que nos rodeaban. O nos imaginamos la escuela como un montón de aulas apiladas, con unos pocos servicios comunes. Pero lo cierto es que, a lo largo de la historia, excepto en los últimos siglos, para el conjunto de la humanidad, prácticamente hasta el siglo XIX no fue así (ni siquiera para la mayoría). Las escuelas eran una cosa y las aulas eran otra.

La escuela viene de *scholé* (término de origen griego). La *scholé* de los griegos era su actividad libre, en la cual - si tenían la suerte de ser varones, ricos, no esclavos y no extranjeros -, aprendían y practicaban la poesía, la música y la gimnasia. Eso era la *scholé* y de ahí viene el término *escuela*. Y por otro lado, seguramente todos hemos visto alguna vez un cuadro o una imagen de un aula del siglo XIII, XII incluso XI, probablemente la Universidad de Bolonia, o de alguna ruina de la biblioteca de Alejandría, que parecen un aula, que son un

aula, con forma de anfiteatro, y son del siglo IV o anteriores. O alguna imagen de los escribas aprendiendo a escribir sobre las tablillas. O los exámenes masivos para el funcionariado imperial chino desde el siglo X, incluso desde el III, con el gran hall en que se examinaban por miles. Todo eso son o sugieren aulas, pero no son escuelas (en China ni siquiera las había). Son aulas de universidades medievales europeas, el gran Examination Hall chino (o Hell: el inglés permite se juego de palabras que ya usaban los chinos) o la Biblioteca de Alejandría, es decir, lugares adonde iban muy poquitos adultos - de vez en cuando - a escuchar a otros adultos. Nada que ver con las escuelas que van surgiendo en las ciudades, sobre todo, en Roma, en el Medioevo, etc., propiamente para los niños. Esas escuelas eran desordenadas, espacios únicos donde típicamente se mezclaban alumnos de todas las edades, hacían toda clase de cosas, no tenían pupitres alineados, ni nada por el estilo. El invento consistió en fundir escuela y aula.

En relación a qué quiere decir aula, bueno, pues la imagen que todos tenemos de los 30 o 40 pupitres (o asientos sin pupitres), el profesor en la tarima, eso que se parece mucho a un templo (que es de donde venía el maestro) y también a una fábrica (que es a donde iba el alumno). Y ese es el sentido de ese aula: un montón de alumnos, sean como sean, clasificados por su edad, que aprenden las mismas cosas, al mismo tiempo y de la misma manera. Y si no lo hacen, o si no lo consiguen, se quedan fuera. Y si les sobra tiempo, entonces los consideramos talentosos o les amargamos la existencia porque no les permitimos hacer otra cosa. El término latino *aula* designaba, entre otras cosas, el corral donde se encierra al ganado de noche para que no escape, o incluso una jaula. Aunque también tiene el sentido del salón donde se recibe a las visitas del señor y de allí viene la expresión del *consejero áulico*; pero las aulas, no son áulicas en ese sentido, son más bien la definición que se les da en inglés/francés/alemán, que es sala de clase (*classroom*, *salle de classe*, *Klassenzimmer*), la habitación donde metemos a una clase de gente. ¿Qué clase de gente? La que tiene cierta edad y le asignamos cierto nivel y le enseñamos esto y solo esto, de esta y solo de esta manera, en este y solo en este tiempo: eso es un aula. Por mucho tiempo, además, estuvieron cerradas a las mujeres, a los pobres, a los extranjeros, a los sirvientes, etc. por lo

tanto, hubo mucha aula sin escuela, y mucha escuela sin aula. Incluso hoy hay muchos sitios con aulas que no son escuelas y hay mucha actividad en las escuelas que no se hace en las aulas. ¿Cuál es la alternativa a eso? En el mundo anglosajón lo llaman Innovative Learning Environments (o nuevos espacios innovadores de aprendizaje). Me gusta el término porque las **siglas ILE** coinciden con *Institución Libre de Enseñanza*, que es lo mejor que hemos tenido o tuvimos en su momento, en la historia española, en términos de innovación. Yo lo he llamado *hiperaula* porque generalmente - así es el proyecto que hicimos en la Universidad Complutense pero no nos inspiramos desde cero, es decir no lo creamos “ex nihilo” sino que nos basamos en muchas experiencias previas - son espacios más amplios, muy flexibles que pueden ordenarse y utilizarse de muy distintas maneras. Por lo tanto, hiper no significa grande solamente, sino que significa hiperespacio, hipermedia e hiperrealidad. ¿Qué es un hiperespacio? En el diccionario es un espacio de más de tres dimensiones, típicamente las tres dimensiones de la geometría euclidiana más el tiempo (teóricamente, en matemáticas, podrían ser cuarenta dimensiones pero dejémoslo en cuatro): **una hiperaula es un hiperespacio porque todo lo que hay en ella se mueve y por lo tanto el espacio se puede configurar de maneras muy distintas.** Al poder configurar el espacio de maneras distintas, puedes también configurar el tiempo de maneras muy diferentes. Así, yo he tenido en la hiperaula de la Complutense alumnos que trabajan en una cosa, otros al mismo tiempo en otras, unos entraban a una hora y salían a otra, otros entraban a lo mejor una hora más tarde y salían media hora más tarde, es decir, con una total flexibilidad en la organización del tiempo y por lo tanto en la organización de las actividades. Así, podíamos tener al mismo tiempo gente que estaba trabajando individualmente, que lo hacía en pequeños grupos o más grandes con un profesor. Así, acumulábamos normalmente dos de lo que habrían sido los grupos típicos y los hacíamos trabajar de todas esas maneras con dos o más profesores. Lo he visto en muchos sitios, no es un invento de la Universidad (Complutense). En ese sentido, de *hiperespacio*, es hiperaula. Claro que para hacer eso, no solamente hay que tener una cierta organización del mobiliario, sino que para hacerlo bien hay que acompañarse mucho de la tecnología. Y en

ese sentido la llamo hiperaula porque también es *hipermedia* (no sólo multimedia). En términos técnicos, hipermedia es el tránsito sin solución de continuidad, sin obstáculos, sin fricciones, sin costuras (seamless, dicen en inglés) de un medio a otro; de lo escrito a lo oral, a lo visual, a lo grabado, etc. de los que estamos ahí, poder trabajar con los que están ahí, poder coger el gran grupo, el pequeño, el equipo de trabajo, el individuo, tener lo mismo dentro que fuera, unos dentro y otros fuera y al día siguiente al revés. Esa flexibilidad es lo que se llama hipermedia, esa facilidad hoy de moverse entre el medio virtual y el presencial o de combinarlos al mismo tiempo o de manera asíncrona, de colaborar de manera síncrona sobre ambos soportes, que es lo que le da otra dimensión en la que el espacio propiamente físico tiene un lugar secundario, no es el único escenario de aprendizaje. Y es hiper también porque tiene una creciente presencia de *hiperrealidad*. Este es un término que inventaron los críticos posmodernos de la sociedad del espectáculo para decir que estábamos llegando a un punto en el que era muy difícil distinguir Disneylandia de la realidad real, valga la redundancia. Quizás para Disneylandia o cuando pensamos en eso, no es bueno pero dicen ustedes que la enseñanza, la hemos organizado siempre (o por lo menos desde que hay aulas y escuelas) apoyándonos en representaciones y simulaciones: un esqueleto de plástico, un mapa en la pared, una fotografía de un lugar, un libro de texto, la narración oral o escrita de una batalla o de un fragmento de historia... todo eso son representaciones. La diferencia es que hoy, la tecnología nos permite representaciones mucho más ricas, mucho más próximas y por lo tanto indistinguibles de la realidad; incluso nos permite cosas que la realidad no permite, como manipular un cuerpo vivo a través de una aplicación de teléfono móvil o permite ver un volcán por dentro, cosa que nunca podríamos hacer físicamente. Esa capacidad que hoy está plenamente en pañales pero que podemos incorporar ya a la enseñanza si somos capaces de incorporar con criterio a la tecnología, es el último elemento. ¿Qué ventaja tiene todo esto? En principio no solo es mucho más rico como medio para el aprendizaje sino que además da una vuelta a la relación que teníamos con el aula. El aula era un espacio organizado donde uno entra en ella y ya sabe que allí solo puede hacer dos cosas: o sentarse como alumno a escuchar

o como profesor a predicar. Luego, hay variantes, se puede predicar con más gracia o con menos, oralmente o escribiendo en la pizarra, se puede hacer que los alumnos escriban, escuchen, que hablen entre ellos, pero hay poco que hacer. Digamos que allí, cuando uno entra ya sabe lo que le toca hacer. Una hiperaula es al revés, en ella la forma sigue a la función, por decirlo en el lenguaje de los arquitectos. Es decir, uno entra en el hiperaula y tiene que decidir como profesor (o con los alumnos) cómo va a hacerlo. Ya no puede decir “lo único que puedo hacer aquí es impartir una conferencia. O una lección”, tiene que decidir si van a trabajar simultáneamente o no, en grupo grande o pequeño, autónomamente o como sea, voy a ser un profesor o vamos a servirlos, etc. Lo único que no hace falta en un hiperaula, para tranquilidad de todos, es un *hiperprofesor*. Eso es lo que teníamos antes. Antes el profesor hacía de hombre - o de mujer - orquesta, tenía que hacer de todo en el aula: mantener el orden, socorrer a un niño si tenía un problema, explicar geografía o lo que fuera; y en un hiperaula normalmente suele haber un microequipo de profesores: dos, tres y a veces más, depende de cómo sea el grupo, que colaboran entre sí, que tienen especialidades, fortalezas diferentes, que aprenden el uno del otro, que no pasa nada si uno se tiene que ir un rato, que no se rompe un proceso de innovación porque de un año para otro un profesor cambia de centro, etc.

P. Y, para finalizar, ¿cómo fue Mariano Fernández Enguita como alumno? ¿Qué hubiese transformado de esa escuela a la que asistió? ¿Qué cosas recupera como valiosas e importantes?

R. Me alegro que la pregunta sea más abierta de lo habitual. Ahora está muy de moda preguntarnos a todos “¿Cuál es ese maestro que cambió su vida y que usted recuerda?”. Todos pensamos un poquito en la carta que escribió Albert Camus a su antiguo maestro, Mr. Germain, cuando recibió el premio Nobel y le agradeció lo mucho que había hecho por él. Es verdad que hay maestros y experiencias así, y qué suerte tenerlos, pero, francamente, creo que esa no es la experiencia más común.

Yo fui buen alumno, pero empeoré con el tiempo. Empecé siendo muy buen alumno; mi abuelo era maestro, lo conocí muy poco porque ya era mayor y

estaba jubilado; le tocó la guerra civil en España, fue represaliado y falsamente acusado de agitador de los niños y cosas así. Él era un hombre religiosamente piadoso, etc. solo que era un buen maestro, dedicado y, como a la mayoría de los maestros, le gustaba la República entre otras cosas porque les subió mucho el sueldo, les pagó mejor y les dio mayor reconocimiento. La guerra truncó su vida, - o el bando nacional (para ser exactos), el bando franquista truncó su vida -, y con ella la vida de mi madre que era la hija más pequeña y por esto no pudo terminar sus estudios. Mi madre siempre estuvo obsesionada con que estudiara, y yo le di una enorme importancia a estudiar, desde el principio, porque veía que eso era necesario para ella. Tenía que hacerlo por ella, por todo lo que ella había hecho por mí. Mi padre también, pero principalmente por mi madre. Con el tiempo, diría que fui empeorando en el sentido de que me fui aburriendo cada vez más. Hubo un tiempo en el que pensaba en por qué no seguí siendo tan buen alumno, por qué empecé a aburrirme, por qué quité importancia a la escuela. Hoy me preocupa menos porque eso es lo que nos dice cualquier estudio sobre el conjunto de los alumnos. El estudio HBSC (*Health Behaviour in School-aged Children*), por ejemplo, que hace la OMS (Organización Mundial de la Salud) sobre la salud en edad escolar le pregunta a los niños en tres edades *cuánto les gusta la escuela*, y es espectacular lo contentos que están de pequeños con ir a la escuela y cómo caen en picado, con la edad, su satisfacción y agrado por ella. Eso es general. Eso es lo que me pasó a mí. Y ¿por qué? Pues porque era tremendamente aburrida. Y ¿por qué era aburrida? Porque no tenía interés intrínseco. Es verdad que uno quiere ir allí porque, entre otras cosas, están sus amigos, porque estamos todos encerrados allí, ya que es obligatoria y a esas horas no los vas a encontrar en ningún otro sitio. Eso es lo primero que transformaría en la escuela. Una escuela menos aburrida, y les daría más cosas de interés. Tengo algún buen recuerdo de la escuela, de unos pocos profesores, pero recuerdo a uno en particular que me descubrió tardíamente las matemáticas y la filosofía. Estoy hablando de cuando tenía 15 años, casi 16. Y bueno, tengo mejor recuerdo de algunos que eran más simpáticos (otros más antipáticos). Recuerdo especialmente a esos dos profesores, pero los mejores recuerdos que tengo no son tanto de esos aspectos sino de trabajos

sustantivos. Es decir, momentos en que, por ejemplo, hicimos un periódico escolar o una obra de teatro o cuando por primera vez leí un libro completo que trataba largamente por unos cientos de páginas y en profundidad sobre un asunto, en lugar de tratar de mil cosas a razón de diez líneas cada cosa. Entonces, lo que recuerdo sobre todo es cuando en lugar de - como suele decirse - adquirir un conocimiento escolar de kilómetros cuadros de extensión pero un centímetro de profundidad, traté superficies más pequeñas con mayor nivel de profundidad. Esos son mis buenos recuerdos escolares: un par de profesores (por lo tanto, una minoría) y algunas experiencias en las que pude meterme con mayor profundidad en algo. Y en ese sentido, es en el que yo querría ver transformada la escuela hoy. Primero que dependamos menos del *profesor milagro*, que tengamos una buena escolaridad asegurada por la escuela misma, por la organización, y en horabuena a quien además encuentre los mejores profesores. Y, segundo que aprendamos cosas de interés y relevantes, no para el futuro, no con la promesa de que si sufres ahora, disfrutarás después, sino con la satisfacción y la experiencia de que el esfuerzo paga, de que el trabajo paga, de que cuando le dedicas un tiempo a aprender algo al final te das cuenta de que efectivamente eres mejor, has aprendido realmente algo que tiene relevancia e importancia.

ⁱ Entrevista realizada por la Lic. Paula C. Amartino para el sitio web www.portaldelasescuelas.org