

Del sueño de los 9 años al sueño de los 200 años.

10 criterios fundamentales para afrentar el cambio en nuestras escuelas

MANUEL REDONDO VIDAL. Orientador del Colegio salesiano de Algeciras. Coordinador de Innovación educativa y Orientación de la zona sur de la Inspectoría Salesiana M^a Auxiliadora (Sevilla).

IRUNE LÓPEZ ARESTI. Coordinadora de Orientación de la Inspectoría Salesiana Santiago el Mayor (Madrid).

Síntesis del artículo

El artículo explica los criterios fundamentales para afrontar el cambio en las Escuelas Salesianas en España: por qué innovar y cómo; cambiar las formas sin perder el fondo.

Abstract

The article explains the basic criteria to cope with change in the Salesian Schools in Spain: why innovate and how; change the forms without losing the background.

El sueño de los 9 años de Juan Bosco marca el inicio de toda la obra salesiana y, cómo no, de la educación de millones de jóvenes del mundo en una escuela con un estilo propio. Una escuela que da respuesta a las necesidades de estos jóvenes de cara a convertirlos en buenos cristianos y honrados y competentes ciudadanos de la sociedad de la que forman parte.

En el 2016, tras el año del bicentenario del nacimiento de San Juan Bosco, la escuela salesiana de España está viviendo lo que podríamos llamar el sueño de los 200 años. El sueño de la actualización pedagógico-pastoral para

seguir dando la mejor respuesta posible a la juventud con el estilo de D. Bosco y los aires y retos de la sociedad actual. Desde este contexto, nos gustaría compartir con la sociedad y el resto de educadores unas pinceladas de la profunda reflexión que estamos llevando a cabo para intentar conseguirlo.

Somos conscientes de que hemos de reflexionar con agilidad, pero también largo y tendido, porque actualizarse en educación no es lo mismo que en otras ramas profesionales. Nuestros objetivos no pueden ser conseguir mayores beneficios económicos, ni siquiera un alto grado de satisfacción por

parte de nuestros clientes. La educación tiene un compromiso con el futuro y la humanidad, no sólo con las personas concretas o las corrientes de opinión. Nuestro “producto” son seres humanos y nuestros recursos son, en su mayor parte, intangibles.

Esto hace imprescindible *actualizarse con criterio*. O, lo que es lo mismo, identificar algunos criterios fundamentales para afrontar el cambio en nuestras escuelas.

1 Primer criterio: ¿Cambiar por cambiar? “That is the question!”

No nos equivocamos al afirmar que la escuela en España –y en todo el mundo– está viviendo en estos últimos años su etapa más apasionante. Se respiran tiempos de cambio, y esto siempre alienta a los protagonistas del reto de hacer realidad la mejor escuela posible para nuestros chicos y chicas en el tiempo que nos ha tocado vivir. Esperanza e ilusión son el telón de fondo de todo este aire fresco que está entrando, poco a poco, en la escuela.

Sí, decimos *poco a poco*, porque los cambios en la escuela, ¿no deberían estar fundamentados en su propia filosofía? Bien es sabido que la educación requiere su tiempo; consiste en ayudar a cada alumno a descubrirse y desarrollarse. A pesar de las voces que se levantan diciendo que la escuela puede y hasta debe morir, nosotros estamos convencidos de que más allá de la educación, parafraseando a la UNESCO y Jacques Delors, es

“la escuela la que encierra un tesoro”; porque ofrece a las jóvenes generaciones multitud de momentos, relaciones y experiencias insustituibles. Actualmente en España tenemos la fortuna de vivir este momento de auto-descubrimiento y desarrollo que nos puede llevar más allá. Pero esto, como hemos dicho de la educación de cada alumno, también nos va a llevar nuestro tiempo, si queremos hacerlo con rigor científico y ético.

Hemos de tener cuidado y no dejarnos arrastrar por la corriente. No podemos cambiar porque todo el mundo lo hace, es lo que está de moda, suena bien o todo lo nuevo nos atrae. Y, mucho menos para conseguir más alumnado porque, como dice Ramón Flecha en su página de facebook:

“El marketing engañoso trata de secuestrar el derecho a la educación de calidad.

Estamos asistiendo a los peores momentos de una guerra de operaciones de marketing con rankings, proyectos y etiquetas sin ninguna validez científica que llevan a los centros en sentido opuesto al de los países y escuelas del mundo que más están mejorando los resultados de su alumnado. La falta de transparencia de nuestro sistema educativo impide que se vea el empeoramiento de resultados que este marketing engañoso provoca y permite que se confunda a las familias de forma que exijan esas ocurrencias en sus centros o se matriculen donde ya las hay.

Hay quienes van tres meses a Harvard (o quince días a Finlandia), ven algo que les gusta, lo incorporan (a su manera) a sus centros y ya venden que siguen el modelo Harvard. Es



como si alguien tiene un utilitario antiguo, va a la Ferrari, ve un retrovisor que le gusta, lo pone en su utilitario y dice que es un Ferrari e incluso cobra por verlo.

Las soluciones para no dejarse arrastrar por este tsunami son la transparencia de las evaluaciones de resultados, las evidencias científicas internacionales y una ética que recuerde que las niñas y niños no son oportunidades de negocio sino personas con derechos inalienables”.

Hemos de actualizarnos para mejorar, para ofrecer una formación de calidad cada vez mejor. Desde los principios esenciales de la propia institución y con la finalidad de actualizar la misión para los destinatarios de la misma: los alumnos.

2 Segundo criterio: ¿Más que un cambio de metodologías?

¿Actualizarse es cambiar de metodología? A nuestro modo de ver, esta es una visión superficial y, probablemente conducente al fracaso. Para nosotros,

El concepto de cambio que puede requerir la escuela de hoy no está directamente vinculado a la sustitución de lo que se está haciendo por algo diametralmente opuesto. Etimológica y culturalmente, el concepto de cambio se relaciona a priori con el de sustitución, es decir, quitar algo para poner otra cosa distinta. El enfoque de cambio que nos planteamos no requiere una sustitución de lo que se viene haciendo por algo diferente. La escuela ha dado respuesta convenientemente a las demandas sociales que se le han ido planteando a lo largo de la historia; pero las sociedades son «entes vivos» y la escuela es necesario que avance para continuar cumpliendo sus finalidades educativas en la sociedad de hoy. Los cambios sociales de las últimas décadas hacen necesario para la escuela un proceso de actualización, esto es, un ajuste de su acción educativa (Documento Pedagogía salesiana y opciones metodológicas).

La Escuela Salesiana nació con la vocación de ser una escuela que prepara para la vida. La pregunta que debemos hacernos ahora, 200 años después, es: ¿para qué vida hemos de preparar hoy? O mejor aún: ¿en qué necesitarán formarse para enfrentarse al mundo en el que vivirán? Esto supone un proceso de más calado que un simple cambio de actividades. Hablamos del *para qué*, el *qué* y el *cómo* educar; e incluso, en esta “sociedad ubicua”, el *dónde* y el *cuándo*.

Esto quiere decir que la actualización debe contemplar diferentes variables. Algunas más generales:

- El modelo de persona que queremos y creemos que debemos formar.
- El escenario social, cultural y laboral del siglo XXI.
- Las evidencias científicas psicológicas y pedagógicas.
- Y otras que giran en torno a la identidad de la institución educativa. En nuestro caso:
- La propuesta educativa de las Escuelas Salesianas y sus opciones fundamentales en la actualidad.
- La realidad de la Escuela Salesiana en el marco de la educación en España. ¿Qué puede ofrecer y aportar hoy?

Es decir, sobre todo del *qué* y *para qué*: creencias, concepciones de la educación, valores, actitudes, que conviene revisar para seguir siendo fieles a nuestra misión.

Hemos de abrir el foco en un análisis de 360° desde nuestro centro y realizar pequeños –o no tan pequeños– ajustes oportunos en cada uno de los elementos que lo precisen. Nosotros lo hemos sistematizado en estos cinco ejes:

- Cultura
- Desarrollo profesional, Formación y Liderazgo
- Enfoque Metodológico
- Animación Pastoral
- Estructura y organización

3 Tercer criterio: Un giro copernicano. ¿En el centro...?

Y todo cambio siempre comienza por una toma de conciencia. Con una mirada anacrónica de la historia, podría decirse que el sistema escolar ha vivido décadas de letargo. Mientras fuera de ella el mundo seguía y seguía evolucionando hacia un modelo interdependiente, globalizado, tecnológico... la escuela se mantenía fijada en patrones que daban respuesta a eras anteriores. De tal manera que, en determinados casos, ha llegado a verse esta institución como un "museo del pasado" por los cánones y las prácticas que podían verse entre sus paredes.

Pero el sistema educativo no debe preparar para el ayer, ni siquiera para el hoy, sino para el mañana, que es donde vivirá nuestra juventud actual. Sólo desde esta toma de conciencia se logrará un cambio con sentido, lo que supone un punto de partida sólido para que éste sea sostenible y se convierta en un cambio de paradigma real.

Un cambio basado en la transición de *un modelo de enseñanza* básicamente transmisivo, uniforme y uniformizador, distribuido en áreas y materias, enmarcado en una evaluación normativa y basada en pruebas y exámenes, a *un modelo de aprendizaje* del alumno contextualizado, significativo, aplicado a la resolución o a la creación, al desarrollo de los talentos de cada alumno y del pensamiento, donde la evaluación es parte del proceso de aprendizaje. En definitiva, una escuela que pasa de girar alrededor de los contenidos a girar alrededor del alumno y su aprendizaje. Toda una revolución, como la que en el mundo de la astrofísica en el S. XVI supuso demostrar la realidad del *modelo heliocéntrico* frente al *modelo geocéntrico*, aceptado hasta aquel momento.

En este proceso de cambio se hace necesario, siguiendo con nuestra metáfora, que la escuela tenga dibujado su propio "*modelo heliocéntrico*", un modelo que parta de una apuesta de la propia institución y que comporte los cambios organizativos y de gestión, tanto de recursos económicos como humanos, que soporte este nuevo modelo. Porque estamos construyendo un modelo de escuela innovadora, capaz de adaptarse a los cambios sociales que se den en cada momento para no volver a caer en la atemporalidad que ha vivido en las últimas décadas. Una escuela que tiene en su punto de partida el desarrollo de sus alumnos desde el modelo de persona que entiende será clave en la sociedad de la que formen parte en unos años.

4. Cuarto criterio: Formar personas hoy: ¿qué personas?

El criterio principal, a nuestro modo de ver, es *el tipo de persona* que creemos que puede vivir con plenitud en este siglo XXI. Hay que tener en cuenta la sociedad y cultura en la que se desenvolverán; pero pensamos que las personas no han de plegarse, sino interactuar con ellas y participar en su transformación. Por ello, creemos que, hoy más que nunca, el ser humano ha de desarrollarse integralmente en todas sus dimensiones y nos gustaría contribuir a formar personas que:

- Se conocen, valoran, cuidan y mantienen hábitos saludables.
- Son capaces de comprender el mundo que les rodea, adaptarse con éxito a diferentes realidades y a los procesos de cambio que puedan darse, desde un enfoque creativo, innovador y emprendedor, que les permita integrarse en el mundo laboral de forma constructiva.

- Poseen inteligencia intrapersonal para gestionar las emociones, así como interpersonal para establecer relaciones y vínculos afectivos positivos.
- Tienen un adecuado conocimiento cultural que les permite interpretar el mundo con sentido crítico y participar en su desarrollo mediante nuevas creaciones culturales, artísticas y científicas.
- Son capaces de comunicarse, trabajar en equipo y cooperar con los demás para ejercer una ciudadanía global activa y comprometida, basada en valores de convivencia democráticos.
- Desarrollan y viven su interioridad, se plantean preguntas y elaboran respuestas personales que les permitan clarificar sus valores y sus creencias.
- Viven la vida con sentido vocacional, siendo capaces de discernir con sentido ético.

Y que, desde nuestra visión educativa:

- han podido experimentar una comunidad educativa con valores inspirados en el Evangelio y han tenido la opción de encontrarse con Jesús y descubrir a un Dios personal con quien se puedan relacionar.
- conocen y saben articular los principales contenidos de la fe cristiana.

Es a partir de esta visión de la persona y sus necesidades, y de la realidad que deberán afrontar en su vida adulta, cuando podremos dirigir la mirada hacia otro punto clave, los *contenidos*: ¿Qué tienen que aprender? Y así seleccionar algunos contenidos fundamentales, prioritarios, que no deberían faltar en el momento actual en los currículos de nuestros colegios, a modo de líneas transversales:

- *Ética*. Ciudadanía global, crítica, responsable y solidaria.
- *Desarrollo de las Inteligencias y de las Competencias*, con especial atención a
 - Habilidades emocionales y afectivas (inter e intrapersonales).
 - Pensamiento eficaz.
 - Habilidades de comunicación.
 - Habilidades sociales y de cooperación.
 - Autonomía e iniciativa personal.
 - Emprendimiento, innovación y creatividad.

Y, de nuevo, desde nuestra visión educativa:

- *Interioridad y apertura a la trascendencia*. Planteamiento de un proyecto de vida, abierto a los valores del Evangelio.

5 Quinto criterio: ¿Formar en qué?

El papel del currículo para hacer aflorar lo mejor de cada persona

Este es uno de los puntos más controvertidos en relación a la innovación pedagógica. Por todo lo ya comentado anteriormente (valores, avances de las teorías de la inteligencia y el aprendizaje, etc.); pero también porque los conocimientos de las diversas disciplinas crecen y crecen exponencialmente y la tecnología nos permite tener el conocimiento a mano en cualquier momento y lugar.

Nos referimos a cuestiones como las que plantea Cesar Coll en su artículo *Redefinir lo básico en la educación básica*: "¿Qué contenidos ha de incluir el currículo escolar?, ¿cuál es el capital cultural mínimo que los alumnos y alumnas tendrían que haber adquirido al término de la Educación Básica?, ¿cuál es el bagaje de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para incorporarse a la sociedad de hoy y de mañana?"

Nos encontramos con diversas posturas: hay quienes abogan por la *simplificación* eliminando muchos contenidos declarativos, ya que un exceso provoca aprendizajes superficiales y deficiencias en los conocimientos clave. Otros proponen *una vuelta a lo básico*; centrarse en capacidades, procedimientos y habilidades y sentar de esta forma las bases que posibiliten un progreso posterior en determinados campos. Una tercera corriente se inclina por priorizar la *relación al aquí y el ahora* (tecnología, idiomas...).

Hablamos, en definitiva, de debate entre academicismo y utilidad, entre generalidad y especificidad. Difícil decisión. En este momento, todo el mundo educativo desearía tener a su disposición una bola mágica a la que asomarse y contemplar el futuro para poder optar por lo más adecuado.

Como apunta Coll en su artículo, "hay que evitar la tentación de caer de nuevo en la trampa de la lógica acumulativa"; pero, como también dice: "Asimismo, es obvio que, con independencia del juicio que nos merezca su necesidad u oportunidad, estos cambios se han planteado demasiado a menudo más como una ruptura radical con las opciones y decisiones previas que como lo que deberían ser: el resultado de una revisión, actualización y adaptación constante y sistemática, y por lo tanto "normal", en función de las nuevas necesidades de formación y de los avances y desarrollos en los diversos ámbitos del conocimiento, la cultura y la experiencia humana".

¿Qué criterios pueden ayudarnos a decidir qué contenidos incluir? ¿Nos inclinamos hacia el *enfoque logocéntrico*; es decir, desde la estructura decada materia a la que la enseñanza escolar ha de plegarse? ¿Optamos por el *psicocéntrico*, intentando que prevalezca el desarrollo de los sujetos? O ¿nos decantamos por el *pragmático*, primando el preparar para integrarse en el mundo social y laboral? A nuestro modo de ver, hemos de llegar a una

entente. Para florecer, las ciudadanas y ciudadanos del siglo XXI necesitarán raíces. Esas raíces que aporta el conocimiento cultural, sobre todo humanístico. Necesitarán abrirse paso hacia la luz entre toda la hojarasca de información que les rodea; y para ello precisan habilidades de pensamiento y valores, y seguir creciendo y creciendo a lo largo de toda la vida en un proceso de eso que ahora tanto se oye: "aprender y desaprender".

Hay una expresión que se está haciendo famosa en este momento: *en el siglo XXI la escuela debe dar lo que google no puede*. Es una pista muy interesante ¿no os parece?

6 Sexto criterio: El enfoque educativo, la base sobre la que construir una escuela

Este aspecto es un punto clave en un proceso de actualización. Como institución y comunidad educativa debemos estar atentos a nuestra cultura escolar. Una definición que nos gusta de cultura escolar es la de Martínez-Otero (2007). La define como ese *conjunto de conocimientos, estados anímicos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa*. En nuestros centros, y como Escuelas Salesianas en conjunto, hemos de hacer un ejercicio continuado de supervisar la coherencia entre nuestras opciones y nuestras prácticas educativas. Este es uno de los ejes fundamentales de actualización. Nos permitirá seguir fieles a nuestra identidad a la vez que vamos evolucionando en función de los nuevos conocimientos científicos y las nuevas inquietudes de nuestra sociedad.

Estas opciones pedagógicas generales, y el ambiente que se respira en el centro fruto de ellas, iluminan los contenidos y, sobre todo, las opciones metodológicas más concretas a poner en práctica en el día a día. La cultura de

un centro también educa. Hoy ya nadie discute que el tipo de experiencias que se viven en el colegio desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes en el alumnado a veces con más fuerza que la enseñanza explícita. Distinguir tajantemente entre contenidos y metodología es una falsa dicotomía.

A modo de ejemplo, enumeramos aquí los enfoques educativos que nos parecen fundamentales en nuestras escuelas:

- Inclusión
- Prevención
- Desarrollo de las Inteligencias
- Desarrollo de competencias
- Evaluación formativa
- Acompañamiento

7 Séptimo criterio: ¿Cómo enseñar?

Actualizando nuestras artes para el trabajo con los alumnos

Anteriormente hemos comentado que la actualización no se limita a la innovación metodológica, y así es; pero no por ello hemos de considerar que esto sea algo secundario. El aspecto metodológico es otro de los pilares. No en vano hemos de intentar que alumnos y alumnas aprendan cada vez más y mejor. Para seleccionar nuestras propuestas metodológicas hemos de beber de las cuatro fuentes clásicas: la *psicológica*, con el foco en el comportamiento humano y los procesos de desarrollo y aprendizaje; la *pedagógica*, que estudia los métodos y la práctica de los procesos de enseñanza-aprendizaje; la *sociológica*, que nos ilumina sobre la sociedad, su estilo e influencia en la escuela y el aprendizaje, y la *epistemológica*, con las ciencias y sus contenidos propios.

Cuando nosotros hablamos de opciones metodológicas, lo hacemos en un concepto

amplio. Seguimos con el criterio de abrir el foco. Hablamos de la organización de contenidos, metodología y evaluación; también del modo en que aprendices y profesores se relacionan, así como la planificación, organización del centro y uso de espacios.

Tal como definimos en nuestro Documento *Pedagogía Salesiana y opciones metodológicas*: “En las Escuelas Salesianas consideramos que las metodologías son herramientas al servicio del educador. La metodología utilizada es fundamental para que el alumnado desarrolle de forma natural e integrada bastantes, sino todas, las capacidades y las habilidades que se han destacado como importantes para nosotros”.

Entendemos que la metodología predominante en nuestros centros ha de ser una *metodología activa*, pues, además de los beneficios cognitivos y de aprendizaje que reporta según las investigaciones realizadas, proporciona al alumnado beneficios sociales y emocionales y lo convierte en protagonista y responsable de su aprendizaje; permite aplicar lo aprendido y promueve todas sus dimensiones; mientras, desde la práctica, va preparándole para la vida.

También consideramos que en nuestros centros deben utilizarse estrategias metodológicas variadas, *no atándose a un único enfoque*, debido a que combinar diferentes metodologías aporta un claro beneficio al desarrollo integral del alumnado y permite una atención más eficaz a la diversidad.

Las ciencias de la educación han evolucionado enormemente, y cada vez hay un consenso más generalizado de cómo se produce el aprendizaje y las variables que hay que poner en juego a nivel pedagógico y didáctico. Así consideramos que hay una serie de criterios que podemos tener en cuenta a la hora de planificar o seleccionar cualquier actividad de enseñanza-aprendizaje, como son:

- Que los alumnos y alumnas vivan experiencias y estén activos. Hacer significa tener que pensar y decidir.
- Favorecer que sean autónomos. Que tengan que resolver situaciones por sí mismos.
- Que tengan que consultar varias fuentes de información diversas. No solo el libro de texto o una sola otra cosa.
- Que tengan que comunicar lo aprendido: de modo oral, por escrito, gráfico o audiovisual; en soporte papel, digital...
- Que interactúen entre sí: en parejas, grupos pequeños, grandes...
- Plantear problemas o situaciones reales o contextualizadas.
- Actividades que permitan aplicar lo aprendido fuera del ámbito escolar, para promover la transferencia.
- Momentos, instrumentos y actividades que exijan la planificación previa y la autoevaluación por parte de los alumnos, para desarrollar el pensamiento estratégico, base de la competencia.

Caso aparte es la utilización de las TIC. Consideramos que es un factor que hay que promover todo lo posible en la actividad escolar. Las TIC son las herramientas que preferentemente utilizarán los ciudadanos del siglo XXI, y hemos de introducirlas como hoy lo están el lápiz, el papel y la tiza.

En resumen, guiados por las capacidades a desarrollar en el alumnado y las evidencias científicas, optamos por la creación de *entornos potentes de aprendizaje*, intentando convertir la escuela en un *ecosistema* en el que todo confluya para educar y facilitar que el alumnado aprenda; revisando y redefiniendo, si es necesario, los roles y funciones de profesores y alumnos, los espacios, los agrupamientos, las propuestas didácticas, etc. Y todo ello, integrado en el proyecto educati-

vo del centro, para que los cambios sean sostenibles en el tiempo y pasen a formar parte de la cultura de la escuela.

8 Octavo criterio: Sobre el propio proceso de actualización... Tan esencial como no dejar de respirar los nuevos vientos

Entendemos que la actualización constante ha de convertirse en una parte esencial de la escuela, algo así como respirar; pero, como apuntábamos al inicio de este artículo, el sistema educativo ha estado anclado en estructuras y concepciones fijas. No se ha apropiado todavía de esta dinámica. Por esto, la mayoría de centros e instituciones educativas tenemos que emprender este viaje. Es preciso, entonces, planificar el itinerario. No podemos viajar a la deriva.

Nosotros hemos establecido unos criterios que consideramos fundamentales en cuanto al proceso de actualización en sí mismo, que nos sirvan de indicadores en el camino. Consideramos que un proyecto de actualización en uno de nuestros centros debe ser:

- **COMÚN Y CONTEXTUALIZABLE:** Un itinerario basado en los principios comunes que nos reconocen como escuela salesiana, que proponga una guía; pero teniendo en cuenta la diversidad de realidades y la necesidad de adaptación al propio contexto de cada escuela.
- **QUE CONTEMPLA LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN:** Un itinerario que defina los elementos de la cultura de la organización en una escuela salesiana que propicie el éxito de los procesos de cambio.
- **COMÚN Y CONTEXTUALIZABLE:** Un itinerario basado en los principios comu-

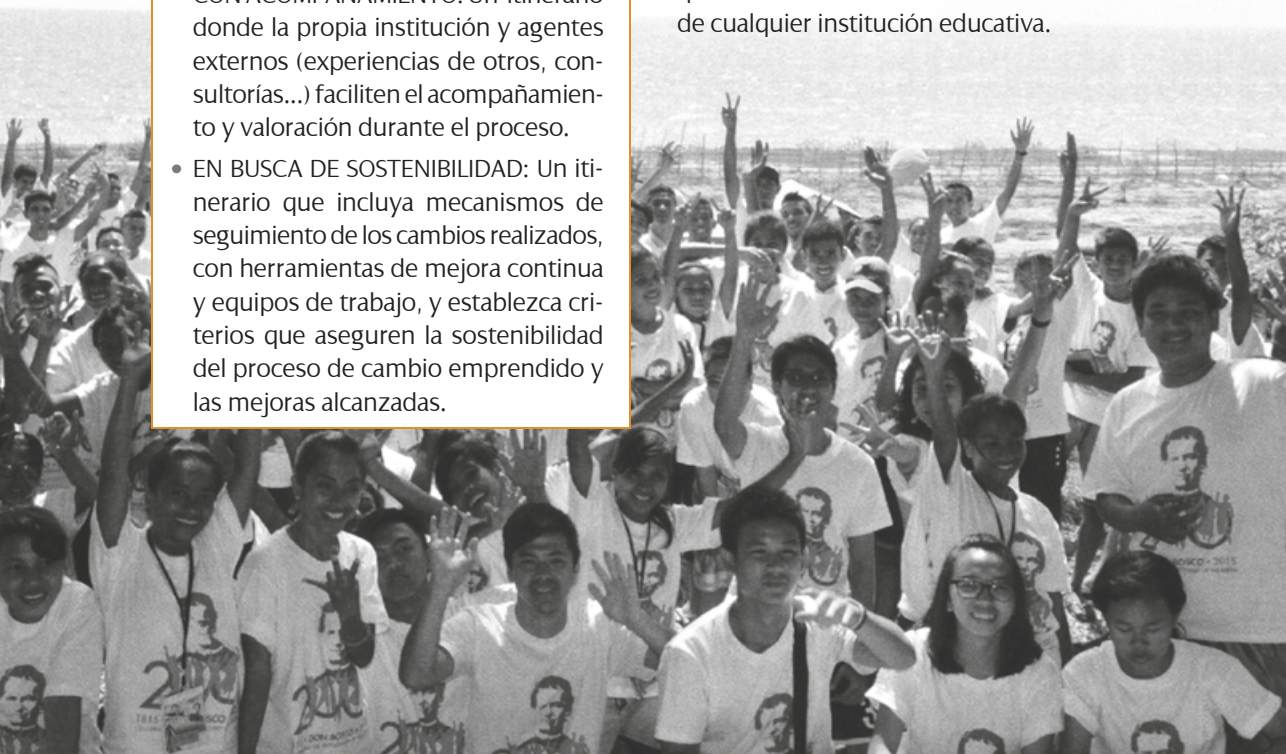
nes que nos reconocen como escuela salesiana, que proponga una guía; pero teniendo en cuenta la diversidad de realidades y la necesidad de adaptación al propio contexto de cada escuela.

- **QUE CONTEMPLA LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN:** Un itinerario que defina los elementos de la cultura de la organización en una escuela salesiana que propicie el éxito de los procesos de cambio.
- **DESDE LA TOMA DE CONCIENCIA:** Un itinerario que genere una reflexión en cada comunidad educativa que permita tomar conciencia de la propia realidad, animar procesos de interlocución (horizontal y vertical) y facilitar la creación de sinergias entre centros.
- **DESDE UNA APUESTA INSTITUCIONAL:** Un itinerario liderado desde las estructuras de gobierno de la propia institución con una apuesta inequívoca por el cambio como camino de actualización de la propuesta educativa y mejora continua.
- **CON ACOMPAÑAMIENTO:** Un itinerario donde la propia institución y agentes externos (experiencias de otros, consultorías...) faciliten el acompañamiento y valoración durante el proceso.
- **EN BUSCA DE SOSTENIBILIDAD:** Un itinerario que incluya mecanismos de seguimiento de los cambios realizados, con herramientas de mejora continua y equipos de trabajo, y establezca criterios que aseguren la sostenibilidad del proceso de cambio emprendido y las mejoras alcanzadas.

9 Noveno criterio: Los protagonistas. Una casa a la que dan vida las personas (liderazgo y profesorado)

El “producto” de la actividad desarrollada en nuestra “organización” son “seres humanos”. Desde nuestros principios de Escuela Salesiana, intentamos contribuir a su desarrollo, esas nueve características del modelo de persona ya mencionadas.

Ardua y apasionante tarea a la vez, para la que contamos con el recurso más valioso posible: personas. Parafraseando el slogan publicitario de una conocida empresa de seguros: *“personas que no solo cuidan de personas, sino que les ayudan a conocerse, a desarrollar sus talentos, despertando su vocación de servicio, para ponerlos a disposición de la sociedad de la que formarán parte”*. Y es que estamos convencidos de que, sin duda, el elemento diferenciador de cualquier escuela, son sus educadores; por encima de todo lo demás, ya sean infraestructuras, servicios, materiales... Son quienes se convierten en la verdadera alma de cualquier institución educativa.



Esto nos lleva a repensar y poner en valor la tarea y funciones de un educador salesiano, definiendo un perfil de desempeño que pone el acento en las actitudes y el modo de desarrollar la práctica docente.

Dada la importancia de los "recursos humanos", es fundamental revisar la manera de gestionarlos; es decir, la estructura organizativa y el *modelo de liderazgo*. Así, repensamos el estilo de dirección y gobierno de nuestras escuelas, avanzando hacia un *liderazgo transformacional* que dé aún más cabida a la participación de los miembros de la comunidad educativa, potenciando órganos de reflexión y proyección que articulen fórmulas de respuesta a las necesidades del entorno. Este modelo de participación va de la mano de una organización con estructuras flexibles que promuevan el trabajo en común, el intercambio de conocimiento y buenas prácticas. Esto redundará en crecimiento, tanto individual como de los equipos.

Uno de los rasgos esenciales irrenunciables del estilo educativo salesiano es el *acompañamiento*. En el documento de "*Pedagogía salesiana y opciones metodológicas*" se contempla, en el proceso de cambio, el acompañamiento de la Comunidad Educativa del siguiente modo:

"Si hay algo que caracteriza a las Escuelas Salesianas son las relaciones interpersonales estrechas y el clima de familia. Entendemos que nuestras CEP, más que estructuras, son realidades vivas que existen en la medida en que crecen y se desarrollan. Por eso, no se debe cuidar solamente su organización, sino, sobre todo, fomentar su vida. En toda CEP se debe asegurar la promoción y el cuidado de las muchas modalidades de animar, de acompañar a las personas. Por este motivo, podemos hablar de un original acompañamiento pastoral salesiano. Acompañamos a las personas en diversos niveles, por medio del ambiente general, los grupos, la relación personal y el acompañamiento personal.

Este acompañamiento es un elemento clave de nuestro estilo educativo, un aspecto esencial e irrenunciable de nuestra pedagogía y del desarrollo de la misión que llevamos a cabo, y enlaza directamente con la concepción actual de acompañamiento-coaching educativo: relación continuada y sistemática de facilitación de los procesos de desarrollo de las personas, promoviendo cambios cognitivos, emocionales y conductuales que les ayuden a dar lo mejor de sí mismas y alcanzar las metas propuestas.

Acompañamos a cada uno de nuestros alumnos y alumnas y a sus familias, destinatarios de nuestra labor educativa. Y también acompañamos al profesorado tanto a nivel profesional como carismático, de modo que podamos establecer dinámicas de aprendizaje, crecimiento y mejora constante en su desempeño, en aras a que nuestra misión se desarrolle cada vez con mayor calidad".

No interesa de manera especial el acompañamiento del profesorado. Debemos potenciar su *formación y profesionalización* en aspectos que pongan en valor su práctica educativa, tales como neuropsicopedagogía y psicología del aprendizaje; metodologías; evaluación; diseño y planificación de la acción docente; inclusividad y atención a la diversidad; gestión emocional; uso de TIC; redes sociales... desde la clave de la FORMACIÓN-ACCIÓN; de tal forma que se cierre el círculo, transfiriendo los aprendizajes, en una aplicación del resultado de los mismos a la práctica de cada educador.

Y por último, este criterio de gestión de los protagonistas del cambio, además de replantear el modelo de liderazgo, el acompañamiento y la formación, nos lleva a redefinir las estructuras y los roles de los diferentes agentes dentro de nuestra escuela. Vemos necesario abandonar un modelo organizativo escolar rígido, basado en garantizar una instrucción basada en la lógica: *maestro/grupo-clase/asignatura/hora*, hacia un modelo

flexible que garantice el aprendizaje personalizado en la lógica: *equipo docente/grupos heterogéneos/ámbito/varias horas*.

Como consecuencia, esto nos llevará a actualizar nuestro estilo educativo, abandonando un modelo de profesorado que enseña con estilo directivo, que trabaja de manera individual en su tarea docente, hacia un modelo en el que el propio alumno aprende y enseña; pasando el profesor a ocupar el rol de guía que acompaña, trabaja en equipos educativos y crea redes externas de conocimiento. En definitiva, se convierte en organizador del aula y del trabajo a desarrollar, despojándose del rol de “propietario del saber” que ha fundamentado su acción durante gran parte de la historia de la educación. Esto obedece al cambio de aprendizajes que perseguimos en este modelo de escuela, que huye de la mera transmisión de contenidos “googables”.

10 Décimo criterio: Cerrando el círculo. Y el sueño continúa...

Y por último, un criterio que nos lleva de nuevo a nuestras raíces y al punto de partida de este artículo. *Con Don Bosco y con los tiempos* es una expresión muy salesiana; pero ¿cómo actualizarnos sin perder nuestra identidad, sin traicionar nuestra esencia, sin dejar de aportar nuestra singularidad? Si nuestros colegios pierden su esencia no tendrá sentido seguir ocupando un espacio en el panorama educativo de nuestra sociedad.

Por esta razón, también establecemos unos criterios que nos orienten en cuanto al modelo de escuela que queremos ser o, mejor dicho, queremos seguir siendo para sentirnos una escuela salesiana enraizada en el siglo XXI. Criterios que, como puede comprobarse, sintetizan todas las demás opciones y criterios establecidos:

- **UNA ESCUELA CRISTIANA-SALESIANA:** Una escuela basada en una visión cristiana de la persona, la vida y el mundo con un proyecto educativo-pastoral que abra a la trascendencia y a la acogida del mensaje del Evangelio desde las claves esenciales de su Propuesta Educativa: casa que acoge, patio que educa y parroquia que evangeliza. Una escuela que actualiza y profundiza el Sistema Preventivo de Don Bosco: acogida incondicional, espíritu de familia, presencia educativa, razón-religión-amor, alegría... y que tiene como misión su acción transformadora del entorno en el que se ubica.
- **UNA ESCUELA CENTRADA EN EL ALUMNO:** Una escuela en la que el alumno sea el protagonista de la acción educativa. Una escuela que utiliza metodologías activas que fomentan la participación y la toma de decisiones y tienen por finalidad desarrollar las diferentes características de nuestro modelo de persona.
- **UNA ESCUELA INNOVADORA:** Una escuela que se desarrolla a través de un liderazgo transformacional, pedagógico y distribuido, originado por la Institución. Una escuela que reflexiona y adecúa su estructura generando una organización flexible y fuerte que lleve a cabo procesos continuos de innovación sostenible basados en la identidad carismática y en el conocimiento científico para adaptarse a escenarios cambiantes.
- **UNA ESCUELA QUE ACOMPAÑA AL EDUCADOR:** Una escuela que favorece el desarrollo personal y profesional de los educadores a través de procesos planificados de acompañamiento y formación para potenciar un modelo de docente (que investiga, se forma, desarrolla su talento y creatividad, des-

aprende...) capaz de facilitar con éxito procesos de aprendizaje alineados con el carácter propio.

- **UNA ESCUELA CONECTADA:** Una escuela en comunicación con el entorno, internamente y con otras escuelas, que utiliza la tecnología para establecer sinergias, conectar talento y significar lo que es.
- **UNA ESCUELA ABIERTA-INCLUSIVA:** Una escuela popular, libre y abierta a todos que da preferencia a los más necesitados, garantizando el éxito escolar y el desarrollo de las competencias de acuerdo con las singularidades de cada individuo desde un enfoque inclusivo. Una escuela que va más allá de los límites del horario lectivo, fundamentada en una comunidad educativo-pastoral con una cultura de participación, transparencia, colaboración y mejora continua.
- **EN BUSCA DE SOSTENIBILIDAD:** Un itinerario que incluya mecanismos de seguimiento de los cambios realizados, con herramientas de mejora continua y equipos de trabajo, y establezca criterios que aseguren la sostenibilidad del proceso de cambio emprendido y las mejoras alcanzadas.

En conclusión, desde el principio básico de la inclusión, una escuela que en su fundamento es cristiana-salesiana. Una escuela preparada para la actualización constante y que acompaña a sus educadores en este proceso de actualización. Una escuela conectada con otras escuelas y con el entorno más próximo para ejercer una labor de transformación social.

Sin duda, toda una declaración de intenciones que requiere de un trabajo constante de una comunidad educativa, pero no callado, sino que requiere comunicación dentro de la propia escuela, con otras escuelas y con el entorno para seguir creciendo juntos desde la citada filosofía de la transformación. Y, por último, un ejercicio de cambio que requiere de sus agentes un discurso del éxito y de la celebración de logros para que, mientras "*hacemos camino al andar*", generemos un escenario de profesionalidad y confianza dentro y fuera de la propia escuela que redunde, por qué no, en el discurso positivo que cada sociedad le debe a quienes trabajan por la educación de sus ciudadanos del presente; profesionales que además tienen el delicado e importante encargo social de trabajar con el futuro de esta sociedad.

Y hasta aquí el sueño renovado de una escuela: la escuela salesiana que un día soñó Juan Bosco con solo 9 años y que hoy, tras la celebración del 200 aniversario de su nacimiento, seguimos con la ilusión de actualizarla con sentido y desde el sentido de la misión con la que un día naciera. Y es que *educar es cosa del corazón*, según el dicho atribuido a D. Bosco, y es precisamente un corazón alegre el que marca el ritmo de esta actualización, lo que da buena cuenta de que esta escuela está muy viva, vibrando con una multitud de jóvenes y educadores al son de los tiempos y, como no puede ser de otra manera, soñando futuro, mucho futuro.

MANUEL REDONDO VIDAL
IRUNE LÓPEZ ARESTI

BIBLIOGRAFÍA

- C. Coll, *Redefinir lo básico en la educación básica*, en *Cuadernos de Pedagogía* 339 (octubre 2004).
- V. Martínez Otero, *La buena educación: reflexiones y propuestas de psicopedagogía humanista*, Antrophos, Barcelona, 2007.