

# proyecto



**Juan P. Dabdoub González (Pamplona)** es Profesor y Doctor de Teoría de la Educación en la Facultad de Educación y Psicología de la Universidad de Navarra. Es miembro del Grupo de Investigación en Educación, Ciudadanía y Carácter de la misma universidad, Secretario de la Association for Moral Education y Scholar Affiliate del Center for Character and Citizenship en la Universidad de Missouri-St. Louis. Es codirector de Become desde 2022. Lleva desde 2015 investigando y promoviendo la educación del carácter con el apoyo de la Templeton World Charity Foundation por todo el mundo, con especial atención al liderazgo.

**Aitor R. Salaverría (Pamplona)** es doctorando en la Facultad de Educación y Psicología de la Universidad de Navarra, trabajando en una tesis orientada a investigar y promover el desarrollo del carácter en comunidades universitarias residenciales. Es codirector de Become desde 2022. Ha sido director educativo del Colegio Mayor Belagua hasta 2021, donde ha desarrollado su actividad profesional durante los últimos 10 años. Es colaborador del Grupo de Investigación Educación, Ciudadanía y Carácter de la Universidad de Navarra.

# Become: Redefiniendo la educación

## La importancia del carácter en la formación de líderes y estudiantes

por Ana Moreno Salvo

### ENTREVISTA A JUAN P. DABDOUB GONZÁLEZ Y AITOR R. SALAVERRÍA

**L**a educación busca preparar a las nuevas generaciones para su vida de adultos en el mundo y la sociedad que les tocará vivir. **¿Qué aporta la educación del carácter a la formación de los futuros ciudadanos del siglo XXI?**

Muchas veces nos hacen esta pregunta: ¿por qué habríamos de apostar por la educación del carácter? ¿Realmente es necesario ahora sumar más cosas a lo que ya hacemos en los colegios? ¿Es conveniente? Cuando nos presentan esta duda, solemos responder que el planteamiento no es acertado. Más que pensar en 'qué aporta la educación del carácter', tratamos de hacer caer en la cuenta que se trata de algo inevitable. Los centros educativos están incidiendo en el desarrollo del carácter de sus estudiantes, lo quieran o no, de modo consciente o inconsciente. Ya Aristóteles, hace más de 2.000 años,

advirtió de que la mera presencia de los adultos influye en el carácter de los niños, mucho más si se trata de una relación tan estrecha y prolongada como la que hay entre profesores y alumnos. Como suele decir Marvin Berkowitz, no se puede "no educar" el carácter.

Por lo tanto, más que plantearse si deben o no apostar por la educación del carácter, queremos ayudar a los centros educativos a caer en la cuenta de que ya lo están haciendo. Partiendo de esta convicción, tratamos de orientar una reflexión común acerca

**La educación del carácter no es una opción; está pasando en todos los colegios de manera consciente o inconsciente**

de cómo estamos, de hecho, incidiendo en el desarrollo de nuestros estudiantes. Se trata de revisar lo que ya hacemos para que de un modo estratégico e intencional favorezca el crecimiento de las personas.

**¿Cómo nace Become, cuál es su propósito y a quién va dirigido?**

Become se originó como un "spin-off" del trabajo de investigación y desarrollo que hemos realizado durante los últimos 10 años en el Grupo Educación Ciudadanía y Carácter de la Universidad de Navarra, en colaboración con el "Center for Character and Citizenship" de la Universidad de Missouri-St. Louis, y con el generoso apoyo de la "Templeton World Charity Foundation".

Somos una organización que quiere contribuir a que las personas puedan llegar a ser quienes están llamadas a ser. Procuramos ayudar

a las comunidades a generar las condiciones que promuevan el crecimiento personal, el desarrollo del carácter y el bienestar de sus miembros. Esto lo hacemos adoptando un enfoque basado en la investigación y el sentido común para devolver a muchas organizaciones su noble y original sentido. El trabajo que hemos realizado en el ámbito educativo nos ha llevado a colaborar con instituciones interesadas en fomentar el desarrollo integral de las personas. Hemos trabajado con centros de diversos países, como España, México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Colombia, Eslovaquia, Croacia, Ecuador y Perú. En 2025 planeamos empezar en Chile, Filipinas, Finlandia, Estonia, República Checa y Suecia.

Creemos que los principios que pueden hacer que un colegio sea un lugar idóneo para el crecimiento de las personas, también podrían informar el día a día de una universidad, una residencia, una empresa, un hospital o, incluso, una familia. Por eso queremos trabajar los próximos años para poder acompañar a organizaciones que están más allá del ámbito escolar.

### **En el caso de la educación del carácter, ¿por qué se centran en los líderes y no en los docentes?**

Los estudios sugieren que lo más relevante a la hora de promover el desarrollo del carácter es la cultura del centro. Los colegios suelen presentarnos un elenco de iniciativas con las que quieren promover el crecimiento de sus estudiantes como el aprendizaje-servicio, el "collaborative learning", las clases sobre las virtudes, programas de grandes libros, las tutorías individualizadas o actividades de mindfulness, entre otras. Nosotros tratamos de ayudarles a ver que lo que realmente está 'dando forma' a los estudiantes es la vida ordinaria del centro que de modo cotidiano va

incidiendo en su desarrollo. Más que pensar en 'hacer cosas' para promover el desarrollo del carácter, se trataría de ver cómo somos y cómo hacemos las cosas que ya hacemos: cuáles son nuestras prioridades, qué tipo de relaciones se generan en el centro, cuáles son las motivaciones que nos mueven, o qué nivel de implicación existe por parte de alumnos y profesores.

Parafraseando a Paul Houston, creemos que 'las escuelas están perfectamente diseñadas para los resultados que estamos obteniendo. Si no nos gustan los resultados, tenemos que rediseñar las escuelas'. En este sentido, promover el desarrollo integral de las personas dentro de las instituciones requiere un rediseño de los elementos ordinarios que conforman su existencia y dinámicas cotidianas. Este rediseño debe priorizar a la persona en su quehacer y razón de ser, por encima de los resultados, la utilidad o la productividad.

Nos centramos en los líderes porque son los que tienen en su mano poder tomar las decisiones que inciden de un modo significativo en la cultura de la comunidad escolar. Decisiones que, muchas veces, vienen precedidas de un cambio personal. La labor que realizan los docentes para promover el crecimiento de las personas es insustituible, pero decidimos comenzar por los líderes por motivos estratégicos. Si no se cuenta con una buena cultura, es poco probable que los esfuerzos de los docentes puedan dar fruto.

### **Ustedes hablan de la importancia de rediseñar comunidades. ¿Qué condiciones debe tener una comunidad educativa para ofrecer una buena educación del carácter?**

Antes de contestar creo que convendría hacer una aclaración: las condiciones para una buena educación del carácter son las

mismas que para ofrecer una buena educación. No se trata de añadir algo más a la educación. Muchos de los movimientos que han surgido en las últimas décadas como la educación del carácter, la educación personalizada, la educación socio-emocional o el desarrollo positivo de la juventud no son más que intentos por recordar algo esencial a la educación que, por un motivo u otro, se ha descuidado. ¿Es posible educar sin tener en cuenta el carácter? ¿Es posible educar sin tener en cuenta que los niños son personas? ¿Y sin tener en cuenta las emociones? Esto no es algo nuevo o contemporáneo. Ya Aristóteles decía (citando a Platón) que una buena educación se manifestaba en que fuéramos capaces 'de alegrarnos y entristecernos con lo que se debe'. Más que añadir complementos a la educación, se trata de que cumpla su propósito.

Afirmamos que el diseño de la educación actual está especialmente orientado a dos objetivos: saber más cosas y saber hacer más cosas. Sin despreciar estos dos objetivos, en Become invitamos a rediseñar la educación para priorizar tres fines esenciales para que una persona pueda llegar a ser la mejor versión de sí misma: bienestar, integridad e identidad.

Con bienestar nos referimos a promover las condiciones necesarias para que las personas puedan estar bien física y psicológicamente. El nivel de bienestar responde a la pregunta ¿cómo estoy? Las personas no

**El rediseño de las comunidades educativas debe priorizar el bienestar, la integridad y la identidad de todos**



pueden desarrollarse propiamente si no se sienten seguras y queridas o si están al borde del colapso por cansancio.

La integridad abarca el espectro de la moral, la ética, el desarrollo del carácter, las virtudes y los valores. Este nivel responde a la pregunta ¿cómo soy? Se trata de diseñar la educación de tal modo que pueda promoverse el cultivo de virtudes, disposiciones estables para hacer el bien.

Por último, el nivel de identidad responde la pregunta ¿quién soy yo? Es una de las preguntas que seguiremos contestando todos los días de nuestra vida. ¿Quién quiero ser? ¿Quién estoy llamado a ser? Ya puedes tener todas las virtudes y sentirte inclinado a hacer muchas cosas buenas, pero eso no alcanza a responder qué cosas buenas harás con tu vida, teniendo en cuenta que no puedes hacerlas todas.

### ¿Cuáles son los rasgos diferenciales de Become frente a otros modelos formativos?

Proponemos cinco argumentos que caracterizan nuestro enfoque formativo y, hasta cierto punto, lo distinguen de otras iniciativas.

#### PRIMERO: NOS CENTRAMOS EN LO QUE SE PUEDE CAMBIAR

Al comienzo de nuestros programas se suele preguntar a los directores qué creen que debe cambiar para que sus centros mejoren. Suelen responder que necesitan mejores alumnos, mejores profesores, mejores familias, mejores instalaciones o incluso mejores políticos. Estas perspectivas son bastante frustrantes para ellos porque, lo más probable, es que estas cosas no cambien en un futuro próximo, ni ellos tengan la capacidad de influir significativamente en ellas. La mayoría de los directores tendrán los mismos alumnos,

profesores, familias, instalaciones y políticos. Si siguen centrándose en cambiar lo que no depende de ellos, acabarán agotados, o se volverán indiferentes o cínicos ante cualquier esperanza de que la educación mejore. Become no se centra en los aspectos que no se pueden cambiar, o cuyo cambio está fuera del alcance de los educadores. Por el contrario, proponemos centrarnos en aquellos aspectos cuyo cambio sí depende de los líderes y de las personas que forman parte de su comunidad. Rediseñar el funcionamiento de un centro educativo, rediseñar sus prácticas y estrategias, es algo que puede ser promovido y logrado por la mayoría de los líderes escolares en cualquier entorno cultural.

#### SEGUNDO: EMPEZAMOS POR LOS LÍDERES

Como hemos expuesto, Become se centra en los líderes para iniciar y sostener el rediseño de

las comunidades educativas para generar una cultura que promueva efectivamente el desarrollo del carácter de los estudiantes. Lo primero que los directores pueden cambiar o mejorar para promover una mejor cultura en sus centros es su propio carácter y estilo de liderazgo. Si los líderes no comienzan cultivando el carácter que desean ver en sus maestros, personal y estudiantes, probablemente fracasarán en promover el buen desarrollo del carácter con cualquier mensaje, plan de estudios, programa o estrategia. Como decía Ralph W. Emerson, 'tus acciones hablan tan alto que no puedo escuchar lo que dices'. Por lo general, los directores desconocen cómo pueden mejorar su carácter o qué

defectos deben corregir, y pueden mostrarse reticentes a cambiar su forma de dirigir o ni siquiera ser conscientes de que su liderazgo debe mejorar. Debido a la posición que ocupan, a menudo es difícil que los miembros de su comunidad educativa les digan qué aspectos de su carácter deben cuidar o corregir. Hay defectos que es difícil decirle a un amigo, y mucho más a un jefe: falta de humildad, no escuchar, desconfianza, perfeccionismo, paternalismo, coacción, no saber perdonar, querer controlarlo todo, etc. Nuestros programas abordan esta preocupación no dictando a los líderes cómo deben ser, sino ayudándoles a ser más conscientes de cómo son en realidad, a reflexionar sobre cómo les gustaría ser y animándolos a iniciar este

proceso. Formar parte de una comunidad interactiva de directores es útil en este sentido porque la gente suele estar más abierta a escuchar, observar, aprender y recibir consejos de sus compañeros que de sus empleados.

### **TERCERO: MODELAMOS LA CULTURA PARA EL DESARROLLO DEL CARÁCTER**

Nuestros programas utilizan lecturas, conversaciones, reflexiones, vídeos, trabajo en equipo y otras actividades para lograr sus objetivos. Sin embargo, el medio más significativo que utilizamos es generar con los líderes participantes el tipo de comunidad (cultura, clima, ethos) que ellos podrían generar al regresar a sus centros. El diseño de estos programas responde íntegramente a los principios de



## No pedimos hacer más, sino repensar lo que ya hacemos para impactar estratégicamente en la educación

rediseño escolar propuestos. En este sentido, participar en uno de nuestros programas es una experiencia viva del tipo de cultura que se podría generar en los colegios. Lo que se hace, cómo se hace, por qué se hace o el carácter de los facilitadores del programa pretende ser un ejemplo vivo de lo que pueden hacer, cómo pueden hacerlo, por qué pueden hacerlo y cómo pueden ser cuando vuelvan a sus centros. Por ejemplo: planificando actividades para que todos puedan conocerse; escuchando y respetando auténticamente las diferentes opiniones; reservando tiempo para el silencio y la reflexión; no imponiendo decisiones importantes ni dejándolas para otro momento, sino animando a todos a buscar soluciones en colaboración y decidir como comunidad. No es solo un programa que incluye teoría y práctica: es también la experiencia directa de esas prácticas y la exposición a su modelado.

### CUARTO: EVITAMOS RECETAS GENERALES

Varios programas educativos indican detalladamente lo que hay que hacer. Por ejemplo: impartir un nuevo plan de estudios o conjunto de lecciones, llevar a cabo una serie de actividades o poner en marcha un curso de formación del profesorado. Todas estas iniciativas tienen sin duda un lado positivo, pero no todas funcionan en todas las comunidades, o no tienen el mismo impacto, o son útiles, pero únicamente durante un cierto periodo de tiempo. Esto se debe a que las circunstancias de

cada centro son únicas y cambiantes, y no existe una solución general para todos, ni para todos los tiempos. Y lo que es quizá más importante, a menudo pasan por alto el profundo trabajo de desarrollo de los adultos y el cambio de cultura. Nuestro enfoque comparte la convicción de que no existe un programa o plan de estudios para la educación del carácter que funcione en todos los centros educativos, ni que funcione indefinidamente. Cada centro tiene sus propios problemas, recursos y retos, y lo que hay que hacer en él para transformar su cultura es una solución particular, y esa solución debe ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse a un mundo que cambia rápidamente. En lugar de proponer soluciones generales y algo rígidas, estos programas abogan por planes particulares y flexibles. Por esta razón, es menos eficaz formar a los líderes en un enfoque específico y fijo, que ayudarles a desarrollar lo que hace falta para liderar eficazmente en sus propias circunstancias: evaluando el clima de sus centros, discerniendo qué programa o enfoque se necesita en ese momento, siendo lo suficientemente ágiles para adaptarse cuando las circunstancias cambian (por ejemplo, la pandemia), o siendo ejemplares en el liderazgo de su comunidad. En lugar de decir a los líderes lo que tienen que hacer, es más eficaz y sostenible centrarse en ayudarles a desarrollar lo que necesitan para poder diagnosticar lo que necesita su comunidad y ser capaces de proporcionarlo. Los directores suelen conocer sus centros mejor que nadie, o gozan de una posición privilegiada para conocer los aspectos más relevantes de su comunidad.

### QUINTO: NO PEDIMOS HACER MÁS COSAS

Los directores temen a menudo que la educación del carácter sea una cosa más que tengan que añadir a la interminable lista de

cosas que tienen que hacer en sus centros. Algunos utilizan a menudo la expresión: 'mi plato está lleno; no tengo espacio para nada más'. Sin embargo, nuestros programas invitan a los líderes a considerar que la educación del carácter no es otra cosa en su plato. Parafraseando a muchos líderes en este campo, la educación del carácter no es otra cosa añadida al plato, sino que es el plato que sostiene todo lo demás en los centros educativos. La esencia de la promoción del desarrollo del carácter no consiste en hacer más cosas, sino en rediseñar los elementos ordinarios de la educación. Esto es conveniente porque la puesta en marcha de iniciativas extraordinarias suele requerir tiempo y recursos de los que los centros educativos carecen, mientras que las cosas ordinarias se harán de todos modos e, intencionalmente o no, repercutirán en el desarrollo de los estudiantes. En este sentido, no se puede no educar el carácter: en mayor o menor medida, todo lo que se hace en las escuelas o colegios repercute en el carácter de los niños, sea intencionado o no. Además, no es algo que compita o reste recursos a lo académico. Diversos estudios demuestran que los centros que integran la educación del carácter a través de este enfoque de rediseño obtienen, en última instancia, mejores resultados académicos.

**¿Cómo os planteáis conseguir esto? ¿Qué se espera de los participantes? ¿Qué se llevan a sus centros educativos?**

**Las escuelas bien diseñadas para el desarrollo del carácter obtienen mejores resultados a largo plazo**

No creemos que unos cursos o programas vayan a tener un impacto transformador en la educación de un colegio, una ciudad o región. Lo que consideramos verdaderamente transformador es pertenecer a una comunidad de líderes en la que todos colaboren y aprendan unos de otros para rediseñar estratégicamente e intencionalmente sus comunidades. Si conseguimos que los directores quieran ponerse al servicio unos de otros para ayudarles a crecer y sacar adelante sus colegios, es muy probable que se genere una auténtica renovación educativa.

En nuestra búsqueda por encontrar modos efectivos de dar comienzo a este tipo de comunidades, hemos encontrado dos iniciativas destacables. Se trata de dos programas formativos desarrollados por Marvin Berkowitz y Melinda Bier en el Center for Character and Citizenship de la Universidad de Missouri-St. Louis: un programa ejecutivo (vLACE) y un programa enfocado (Instituto PRIMED).

vLACE es un programa dirigido a líderes de comunidades educativas. Cada taller es dirigido por un facilitador que, a través de vídeos, actividades interactivas, lecturas y reflexiones, busca generar una comunidad de práctica con los participantes. Tienes dos objetivos principales. En primer lugar, incidir en el autoconocimiento y cultivo de la identidad e integridad de la persona que lidera y de su comunidad. No puede haber un cambio significativo en la cultura de un centro educativo sin que su líder comience cultivando el carácter que quiere ver en el resto de su comunidad. En segundo lugar, conseguir en los líderes el aprendizaje y el desarrollo necesarios para diseñar, implementar y evaluar iniciativas que hagan de sus centros verdaderas comunidades de aprendizaje, en las que el desarrollo del carácter es una auténtica prioridad. vLACE incluye el

desarrollo de un plan a largo plazo para transformar la cultura de los centros educativos. Se compone de nueve talleres de ocho horas cada uno, repartidos mensualmente a lo largo de un curso académico. Cada taller expone el enfoque de un experto internacional en educación del carácter. Estos expertos no asisten presencialmente a los talleres. Los facilitadores de vLACE dirigen cada taller, presentando el enfoque de cada autor a través de vídeos, actividades, reflexiones y lecturas. Por último, vLACE incluye ocho trabajos mensuales que incluyen reflexiones personales, realizar encuestas o cuestionarios a la comunidad de cada centro. Estos trabajos requieren una media de 4 horas de dedicación cada uno, y algunos deben realizarse en equipo con otros líderes del centro. La suma de los trabajos constituye un plan a medio y largo plazo para transformar la cultura de cada comunidad.

Por otro lado, el Instituto PRIMED es una experiencia de inmersión de cinco días en la educación del carácter. Invitamos a los equipos directivos a pasar unos días juntos, en un clima de confianza, reflexionando y dialogando sobre lo que puede hacer de sus escuelas lugares donde se promueva el desarrollo del carácter de forma estratégica e intencional. Tiene tres objetivos principales. En primer lugar, conocer los fundamentos de una educación del carácter efectiva. Nos serviremos del modelo PRIMED, desarrollado por el profesor Marvin W Berkowitz, como guía para introducir a los asistentes en

**Los líderes pueden transformar la cultura escolar y el desarrollo del carácter de sus estudiantes**

una perspectiva acertada a la hora de afrontar la transformación del centro educativo. Las personas que van a liderar este cambio necesitan conocer los principios en los que se apoyan las prácticas que luego van a poner en marcha. En segundo lugar, fortalecer las relaciones del equipo en un formato de aprendizaje experiencial. Poner en marcha un cambio de esta magnitud, que afecta directamente a la cultura de la escuela, requiere de un equipo unido con ganas de afrontar este ambicioso reto. Durante el curso, los asistentes tendrán ocasión de estrechar lazos con los demás miembros de su equipo, compartir muchas horas de conversación y pasarlo bien juntos. Por último, hacer un plan de acción para el próximo curso académico. Con los conocimientos adquiridos en PRIMED, los asistentes son invitados a elaborar un plan de acción para el próximo curso. Cualquier transformación de este estilo requiere de varios años de trabajo. El plan elaborado como consecuencia de estos días puede servir para abrir camino e introducir la perspectiva de la educación del carácter en el centro educativo. Los participantes son asesorados por los facilitadores del curso al hacer este plan.

La experiencia que hemos tenido en los últimos años es que los que han participado en estos programas tienen el deseo de mantener la comunidad de líderes que han conformado durante nuestros programas para seguir juntos el viaje que han emprendido. La comunidad de líderes se convierte en una gran oportunidad para seguir cultivando la amistad, incidir en el autoconocimiento, seguir profundizando en los principios de la educación del carácter efectiva y ayudarse mutuamente a sacar adelante sus centros educativos. Que los directivos sean parte de una comunidad como esta es el mejor modo de promover un cambio real en los colegios.

