

projecte



Juan P. Dabdoub González (Pamplona) és Professor i Doctor de Teoria de l'Educació a la Facultat d'Educació i Psicologia de la Universitat de Navarra. És membre del Grup de Recerca en Educació, Ciutadania i Caràcter de la mateixa universitat, Secretari de l'Association for Moral Education i Scholar Affiliate del Center for Character and Citizenship a la Universitat de Missouri-St. Louis. És codirector de Become des del 2022. Porta des del 2015 investigant i promovent l'educació del caràcter amb el suport de la Templeton World Charity Foundation per tot el món, amb especial atenció al lideratge.

Aitor R. Salaverría (Pamplona) és doctorand a la Facultat d'Educació i Psicologia de la Universitat de Navarra, treballa en una tesi orientada a investigar i promoure el desenvolupament del caràcter en comunitats universitàries residencials. És codirector de Become des del 2022. Ha estat director educatiu del Col·legi Major Belagua fins al 2021, on ha desenvolupat la seva activitat professional durant els darrers 10 anys. És col·laborador del Grup de Recerca Educació, Ciutadania i Caràcter de la Universitat de Navarra.

Become: Redefinint l'educació

La importància del caràcter en la formació de líders i estudiants

per Ana Moreno Salvo

ENTREVISTA A JUAN P. DABDOUB GONZÁLEZ I AITOR R. SALAVERRÍA

L'

Molts cops ens fan aquesta pregunta: per què hauríem d'apostar per l'educació del caràcter? Realment cal sumar més coses al que ja fem a les escoles? És convenient? Quan ens presenten aquest dubte, acostumem a respondre que el plantejament no és encertat. Més que pensar en 'què aporta l'educació del caràcter', intentem fer veure que es tracta d'una cosa inevitable. Els centres educatius estan incidint en el desenvolupament del caràcter dels seus estudiants, ho vulguin o no, de manera conscient o inconscient. Aristòtil fa més de dos mil anys, ja va advertir que la mera

presència dels adults influeix en el caràcter dels nens, molt més si es tracta d'una relació tan estreta i perllongada com la que hi ha entre professors i alumnes. Com sol dir Marvin Berkowitz, no es pot "no educar" el caràcter.

Per tant, més que plantejar-se si han d'apostar o no per l'educació del caràcter, volem ajudar els centres educatius a adonar-se que ja ho estan fent. Partint d'aquesta convicció, mirem d'orientar una reflexió comuna sobre com estem, de fet, incidint en

L'educació del caràcter no és una opció; està passant a tots les escoles de manera conscient o inconscient

el desenvolupament dels nostres estudiants. Es tracta de revisar el que fem perquè d'una manera estratègica i intencional afavoreixi el creixement de les persones.

Com neix Become, quin és el seu propòsit i a qui va dirigit?

Become es va originar com un "spin-off" del treball de recerca i desenvolupament que hem fet durant els últims 10 anys al Grup Educació Ciutadania i Caràcter de la Universitat de Navarra, en col·laboració amb el "Center for Character and Citizenship" de la Universitat de Missouri-St. Louis, i amb el generós suport de la Templeton World Charity Foundation.

Som una organització que vol contribuir a fer que les persones puguin arribar a ser el que estan cridades a ser. Procurem ajudar les comunitats a generar les condicions que promoguin el creixement

personal, el desenvolupament del caràcter i el benestar dels seus membres. Això ho fem adoptant un enfocament basat en la investigació i el sentit comú per tornar a moltes organitzacions el seu sentit noble i original. El treball que hem fet a l'àmbit educatiu ens ha portat a col·laborar amb institucions interessades a fomentar el desenvolupament integral de les persones. Hem treballat amb centres de diversos països com Espanya, Mèxic, Guatemala, El Salvador, Hondures, Costa Rica, Colòmbia, Eslovàquia, Croàcia, Equador i Perú. El 2025 planegem començar a Xile, Filipines, Finlàndia, Estònia, República Txeca i Suècia.

Creiem que els principis que poden fer que un col·legi sigui un lloc idoni per al creixement de les persones també podrien informar el dia a dia d'una universitat, una residència, una empresa, un hospital o, fins i tot, una família. Per això volem treballar els pròxims anys per poder acompanyar organitzacions que estan més enllà de l'àmbit escolar.

Per a l'educació del caràcter, per què se centren en els líders i no en els docents?

Els estudis suggereixen que el que és més rellevant a l'hora de promoure el desenvolupament del caràcter és la cultura del centre. Els col·legis solen presentar-nos un elenc d'iniciatives amb què volen promoure el creixement dels seus estudiants com l'aprenentatge-servei, el treball col·laboratiu, les classes sobre les virtuts, programes de grans llibres, les tutories individualitzades o activitats de mindfulness, entre d'altres. Nosaltres intentem ajudar-los a veure que el que realment està 'donant forma' als estudiants és la vida ordinària del centre que de manera quotidiana va incidint en el seu desenvolupament. Més que pensar a 'fer coses' per promoure el

desenvolupament del caràcter, es tractaria de veure com som i com fem les coses que ja fem: quines són les nostres prioritats, quin tipus de relacions es generen al centre, quines són les motivacions que ens mouen, o quin nivell d'implicació hi ha per part d'alumnes i professors.

Parafraçant Paul Houston, creiem que "les escoles estan perfectament dissenyades per als resultats que estem obtenint. Si no ens agraden els resultats, hem de redissenyar les escoles". En aquest sentit, promoure el desenvolupament integral de les persones dins de les institucions requereix un redisseny dels elements ordinaris que en conformen l'existència i les dinàmiques quotidianes. Aquest redisseny ha de prioritzar la persona en la seva tasca i raó de ser, per sobre dels resultats, la utilitat o la productivitat.

Ens centrem en els líders perquè són els que tenen el poder de prendre les decisions que incideixen de manera significativa en la cultura de la comunitat escolar. Decisions que, sovint, venen precedides d'un canvi personal. La tasca que fan els docents per promoure el creixement de les persones és insubstituïble, però decidim començar pels líders per motius estratègics. Si no hi ha una bona cultura, és poc probable que els esforços dels docents puguin donar fruit.

Vostès parlen de la importància de redissenyar comunitats. Quines condicions ha de tenir una comunitat educativa per oferir una bona educació del caràcter?

Abans de contestar crec que convindria fer un aclariment: les condicions per a una bona educació del caràcter són les mateixes que per oferir una bona educació. No es tracta d'afegir res més a l'educació. Molts dels moviments que han sorgit en les darreres dècades com l'educació del

caràcter, l'educació personalitzada, l'educació socioemocional o el desenvolupament positiu de la joventut no són més que intents de recordar quelcom essencial a l'educació que, per un motiu o un altre, s'ha descuidat. És possible educar sense tenir en compte el caràcter? És possible educar sense tenir en compte que els nens són persones? I sense tenir en compte les emocions? Això no és una cosa nova o contemporània. Ja Aristòtil deia (citant Plató) que una bona educació es manifestava que fóssim capaços 'd'alegrar-nos i entristir-nos amb el que cal'. Més que afegir complements a l'educació, es tracta que compleixi la seva finalitat.

Afirmem que el disseny de l'educació actual està orientat especialment a dos objectius: saber més coses i saber fer més coses. Sense menysprear aquests dos objectius, a Become convidem a redissenyar l'educació per prioritzar tres finalitats essencials perquè una persona pugui esdevenir la millor versió de si mateixa: benestar, integritat i identitat.

Amb benestar ens referim a promoure les condicions necessàries perquè les persones puguin estar bé físicament i psicològicament. El nivell de benestar respon a la pregunta com estic? Les persones no es poden desenvolupar pròpiament si no se senten segures i estimades o si estan a la vora del col·lapse per cansament.

La integritat inclou l'espectre de la moral, l'ètica, el desenvolupament del caràcter, les virtuts i els valors.

Creiem que les escoles estan perfectament dissenyades per als resultats que estem obtenint



Aquest nivell respon a la pregunta: com soc? Es tracta de dissenyar l'educació de manera que es pugui promoure el cultiu de virtuts, disposicions estables per fer el bé.

Per acabar, el nivell d'identitat respon la pregunta: qui soc jo? És una de les preguntes que continuarem contestant cada dia de la nostra vida. Qui vull ser? Qui estic cridat a ser? Ja pots tenir totes les virtuts i sentir-te inclinat a fer moltes coses bones, però això no arriba a respondre quines coses bones faràs amb la teva vida, tenint en compte que no les pots fer totes.

Quins són els trets diferencials de Become davant d'altres models formatius?

Proposem cinc arguments que caracteritzen el nostre enfocament

formatiu i, fins a cert punt, el distingeixen d'altres iniciatives.

PRIMER: ENS CENTREM EN ALLÒ QUE ES POT CANVIAR

Al començament dels nostres programes se sol preguntar als directors què creuen que ha de canviar perquè els centres millorin. Solen respondre que necessiten millors alumnes, millors professors, millors famílies, millors instal·lacions o fins i tot millors polítics. Aquestes perspectives són força frustrants per a ells perquè, el més probable, és que aquestes coses no canviïn en un futur pròxim, ni ells tinguin la capacitat d'influir-hi significativament. La majoria dels directors tindran els mateixos alumnes, professors, famílies, instal·lacions i polítics. Si continuen centrant-se a canviar allò que no

depèn d'ells, acabaran esgotats, o es tornaran indiferents o cínic davant de qualsevol esperança que l'educació millori. Become no se centra en els aspectes que no es poden canviar, o el canvi dels quals està fora de l'abast dels educadors. Per contra, proposem centrar-nos en aquells aspectes el canvi dels quals sí que depèn dels líders i de les persones que formen part de la seva comunitat. Redissenyar el funcionament d'un centre educatiu, redissenyar-ne les pràctiques i estratègies, és una cosa que pot ser promoguda i aconseguida per la majoria dels líders escolars en qualsevol entorn cultural.

SEGON: COMENCEM PELS LÍDERS

Com hem exposat, Become se centra en els líders per iniciar i sostenir el redisseny de les

comunitats educatives per generar una cultura que promogui efectivament el desenvolupament del caràcter dels estudiants. El primer que els directors poden canviar o millorar per promoure una millor cultura als seus centres és el seu propi caràcter i estil de lideratge. Si els líders no comencen cultivant el caràcter que volen veure en els seus mestres, personal i estudiants, probablement fracassaran a promoure el bon desenvolupament del caràcter amb qualsevol missatge, pla d'estudis, programa o estratègia. Com deia Ralph W. Emerson, 'les teves accions parlen tan alt que no puc sentir el que dius'. En general, els directors desconeixen com poden millorar el caràcter o quins defectes han de corregir, i es poden

mostrar reticents a canviar la seva manera de dirigir o ni tan sols ser conscients que el seu lideratge ha de millorar. A causa de la posició que ocupen, sovint és difícil que els membres de la comunitat educativa els diguin quins aspectes del seu caràcter han de cuidar o corregir. Hi ha defectes que és difícil dir a un amic, i molt més a un cap: manca d'humilitat, no escoltar, desconfiança, perfeccionisme, paternalisme, coacció, no saber perdonar, voler controlar-ho tot, etc. Els nostres programes aborden aquesta preocupació no dictant als líders com han de ser, sinó ajudant-los a ser més conscients de com són en realitat, a reflexionar sobre com els agradaria ser i animant-los a iniciar aquest procés. Formar part d'una comunitat interactiva de

directors és útil en aquest sentit perquè la gent acostuma a estar més oberta a escoltar, observar, aprendre i rebre consells dels companys que dels empleats.

TERCER: MODELEM LA CULTURA PER AL DESENVOLUPAMENT DEL CARÀCTER

Els nostres programes utilitzen lectures, converses, reflexions, vídeos, treball en equip i altres activitats per assolir els seus objectius. Tanmateix, el mitjà més significatiu que fem servir és generar amb els líders participants el tipus de comunitat (cultura, clima, ethos) que ells podrien generar en tornar als seus centres. El disseny d'aquests programes respon íntegrament als principis de redisseny escolar proposats. En aquest sentit, participar en un



No demanem fer més coses, sinó repensar el que ja fem per impactar estratègicament a l'educació

dels nostres programes és una experiència viva del tipus de cultura que es podria generar a les escoles. El que es fa, com es fa, per què es fa o el caràcter dels facilitadors del programa pretén ser un exemple viu del que poden fer, com ho poden fer, per què ho poden fer i com poden ser quan tornin als seus centres. Per exemple: planificant activitats perquè tothom es pugui conèixer; escoltant i respectant autènticament les diferents opinions; reservant temps per al silenci i la reflexió; no imposant decisions importants ni deixant-les per a un altre moment, sinó animant tothom a buscar solucions en col·laboració i decidir com a comunitat. No és només un programa que inclou teoria i pràctica: és també l'experiència directa d'aquestes pràctiques i l'exposició al modelatge.

QUART: EVITEM RECEPTES GENERALS

Diversos programes educatius indiquen detalladament el que cal fer. Per exemple: impartir un nou pla d'estudis o conjunt de lliçons, dur a terme una sèrie d'activitats o posar en marxa un curs de formació del professorat. Totes aquestes iniciatives tenen sens dubte un costat positiu, però no totes funcionen a totes les comunitats, o no tenen el mateix impacte, o són útils, però únicament durant un cert període de temps. Això és degut al fet que les circumstàncies de cada centre són úniques i canviants, i no hi ha una solució general per a tots, ni per a tots els temps. I

el que és potser més important, sovint passen per alt el profund treball de desenvolupament dels adults i el canvi de cultura. El nostre enfocament comparteix la convicció que no hi ha un programa o pla d'estudis per a l'educació del caràcter que funcioni a tots els centres educatius, ni que funcioni indefinidament. Cada centre té els seus propis problemes, recursos i reptes, i el que cal fer-hi per transformar la seva cultura és una solució particular, i aquesta solució ha de ser prou flexible per poder adaptar-se a un món que canvia ràpidament. En lloc de proposar solucions generals i una mica rígides, aquests programes advoquen per plans particulars i flexibles. Per aquesta raó, és menys eficaç formar els líders en un enfocament específic i fix, que ajudar-los a desenvolupar el que cal per liderar eficaçment en les pròpies circumstàncies: avaluant el clima dels seus centres, discernint quin programa o enfocament es necessita en aquest moment, sent prou àgils per adaptar-se quan les circumstàncies canvien (per exemple, la pandèmia), o sent exemplars en el lideratge de la comunitat. En lloc de dir als líders el que han de fer, és més eficaç i sostenible centrar-se a ajudar-los a desenvolupar allò que necessiten per poder diagnosticar allò que necessita la seva comunitat i ser capaços de proporcionar-ho. Els directores solen conèixer els seus centres millor que ningú, o tenen una posició privilegiada per conèixer els aspectes més rellevants de la seva comunitat.

CINQUÈ: NO DEMANEM FER MÉS COSES

Els directores temen sovint que l'educació del caràcter sigui una cosa més que hagin d'afegir a la llista interminable de coses que han de fer als seus centres. Alguns utilitzen sovint l'expressió: "el meu plat és ple; no tinc espai per a res més". No

obstant això, els nostres programes conviden els líders a considerar que l'educació del caràcter no és res més al seu plat. Parafraçant molts líders en aquest camp, l'educació del caràcter no és una altra cosa afegida al plat, sinó que és el plat que sosté la resta de coses als centres educatius. L'essència de la promoció del desenvolupament del caràcter no és fer més coses, sinó redissenyar els elements ordinaris de l'educació. Això és convenient perquè la posada en marxa d'iniciatives extraordinàries sol requerir temps i recursos que els centres educatius no tenen, mentre que les coses ordinàries es faran de totes maneres i, intencionalment o no, repercutiran en el desenvolupament dels estudiants. En aquest sentit, no es pot no educar el caràcter: d'una manera o una altra, tot allò que es fa a les escoles o col·legis repercuteix en el caràcter dels nens, sigui intencionat o no. A més, no és una cosa que competeixi o resti recursos al que és acadèmic. Diversos estudis demostren que els centres que integren l'educació del caràcter a través d'aquest enfocament de redisseny obtenen, en darrer terme, millors resultats acadèmics.

Com us plantegeu aconseguir això? Què s'espera dels participants? Què s'emporten als centres educatius?

No creiem que uns cursos o programes tinguin un impacte transformador en l'educació d'un col·legi, ciutat o regió. El que considerem veritablement

Les escoles ben dissenyades per al desenvolupament del caràcter obtenen millors resultats a llarg termini

transformador és pertànyer a una comunitat de líders en què tots col·laborin i aprenguin els uns dels altres per redissenyar estratègicament i intencionalment les seves comunitats. Si aconseguim que els directors vulguin posar-se al servei els uns dels altres per ajudar-los a créixer i tirar endavant les seves escoles, és molt probable que es generi una autèntica renovació educativa.

A la nostra recerca per trobar maneres efectives de començar a aquest tipus de comunitats, hem trobat dues iniciatives destacables. Es tracta de dos programes formatius desenvolupats per Marvin Berkowitz i Melinda Bier al Center for Character and Citizenship de la Universitat de Missouri-St. Louis: un programa executiu (vLACE) i un programa dirigit (Institut PRIMED).

vLACE és un programa adreçat a líders de comunitats educatives. Cada taller és dirigit per un facilitador que, a través de vídeos, activitats interactives, lectures i reflexions, cerca generar una comunitat de pràctica amb els participants. Tens dos objectius principals. En primer lloc, incidir en l'autoconeixement i el cultiu de la identitat i la integritat de la persona que lidera i de la seva comunitat. No hi pot haver un canvi significatiu en la cultura d'un centre educatiu sense que el seu líder comenci cultivant el caràcter que vol veure a la resta de la comunitat. En segon lloc, aconseguir en els líders l'aprenentatge i el desenvolupament necessaris per dissenyar, implementar i avaluar iniciatives que facin dels seus centres veritables comunitats d'aprenentatge, en les quals el desenvolupament del caràcter és una autèntica prioritat. vLACE inclou el desenvolupament d'un pla a llarg termini per transformar la cultura dels centres educatius. Es compon de nou tallers de vuit hores cadascun repartits mensualment

al llarg d'un curs acadèmic. Cada taller exposa l'enfocament d'un expert internacional en educació del caràcter. Aquests experts no assisteixen presencialment als tallers. Els facilitadors de vLACE dirigeixen cada taller, presentant l'enfocament de cada autor a través de vídeos, activitats, reflexions i lectures. Finalment, vLACE inclou vuit treballs mensuals que inclouen reflexions personals, fer enquestes o qüestionaris a la comunitat de cada centre. Aquests treballs requereixen una mitjana de 4 hores de dedicació cadascun, i alguns s'han de fer en equip amb altres líders del centre. La suma dels treballs constitueix un pla a mitjà i llarg termini per transformar la cultura de cada comunitat.

D'altra banda, l'Institut PRIMED és una experiència d'immersió de cinc dies a l'educació del caràcter. Convidem els equips directius a passar uns dies junts, en un clima de confiança, reflexionant i dialogant sobre què pot fer de les seves escoles llocs on es promogui el desenvolupament del caràcter de forma estratègica i intencional. Té tres objectius principals. En primer lloc, conèixer els fonaments d'una educació del caràcter efectiva. Ens servirem del model PRIMED, desenvolupat pel professor Marvin W Berkowitz, com a guia per introduir els assistents en una perspectiva encertada a l'hora d'afrontar la transformació del centre educatiu. Les persones que lideraran aquest canvi necessiten conèixer els principis en què es recolzen les pràctiques que després posaran

Els líders poden transformar la cultura escolar i el desenvolupament del caràcter dels seus estudiants

en marxa. En segon lloc, enfortir les relacions de l'equip en un format d'aprenentatge experiencial. Engregar un canvi d'aquesta magnitud, que afecta directament la cultura de l'escola, requereix un equip unit amb ganes d'afrontar aquest repte ambiciós. Durant el curs, els assistents tindran ocasió d'estrener llaços amb els altres membres del seu equip, compartir moltes hores de conversa i passar-ho bé junts. Finalment, fer un pla d'acció per al curs que ve acadèmic. Amb els coneixements adquirits a PRIMED, els assistents són convidats a elaborar un pla d'acció per al curs entrant. Qualsevol transformació d'aquest estil requereix uns quants anys de treball. El pla elaborat a conseqüència d'aquests dies pot servir per obrir camí i introduir la perspectiva de l'educació del caràcter al centre educatiu. Els participants són assessorats pels facilitadors del curs en fer aquest pla.

L'experiència que hem tingut en els darrers anys és que els que han participat en aquests programes tenen el desig de mantenir la comunitat de líders que han conformat durant els nostres programes per continuar plegats el viatge que han emprès. La comunitat de líders es converteix en una gran oportunitat per continuar cultivant l'amistat, incidir en l'autoconeixement, continuar aprofundint en els principis de l'educació del caràcter efectiva i ajudar-se mútuament a tirar endavant els centres educatius. Que els directius siguin part d'una comunitat com aquesta és la millor manera de promoure un canvi real a les escoles.



12

13

diàlegs

PROJECTE