

PROYECTO FORMATIVO DE DIRECTIVOS Y EDUCADORES DE LAS ESCUELAS SALESIANAS EN ESPAÑA

OSCAR GONZÁLEZ - Centro Nacional de Pastoral Juvenil - Madrid

En primer lugar mi más cordial saludo a todas y todos los participantes en este Congreso Internacional de Pedagogía. Un especial saludo y mi agradecimiento a las personas que han organizado este evento y que han confiado en mí para poder presentar esta experiencia formativa a todos ustedes.

Después de este saludo me presento: mi nombre es Oscar González, y desde hace algo más de seis años vengo trabajando en el Centro Nacional de Pastoral Juvenil de Madrid. Desarrollo tareas de coordinación en las Escuelas Salesianas de España en diversos ámbitos, especialmente en los referidos a la formación y al ámbito pedagógico.

El Centro Nacional de Pastoral Juvenil de Madrid es una presencia asentada en la realidad salesiana española, y desde hace varias décadas trabaja como referencia en la reflexión pastoral y en la coordinación de iniciativas a nivel de todas las inspecciones de España. Gracias a esta realidad, se han podido dar pasos de calidad hacia una práctica educativa-evangelizadora reflexionada y compartida.

Me han pedido que presente el proyecto formativo de directivos y educadores que llevamos a cabo desde el Centro Nacional. Para ello, voy a intentar desarrollar esta comunicación en tres sencillas partes:

- En un primer lugar, definiré brevemente el contexto en el que se encuentran nuestras instituciones y las escuelas que nos han sido confiadas.
- En un segundo lugar presentaré las líneas maestras del proyecto formativo que desarrollamos conjuntamente salesianos y salesianas en España.
- Por último, me gustaría transmitirles algunas conclusiones y aprendizajes que estamos obteniendo en estos años de trabajo, y que pueden resultar de utilidad a la hora de iniciar procesos formativos de este tipo.

1. Contexto

Sin más dilación comenzamos con el contexto en el que nos movemos las Escuelas Salesianas en España. Enunciaremos algunas características que definen dicho contexto tanto a nivel externo como interno.

1.1. *Contexto externo: Social, político, religioso*

En un primer momento me referiré al contexto externo a nuestras instituciones. Me permito destacar tres características fundamentales:

– A nivel político, en nuestro país, la educación solo se considera una prioridad ‘de palabra’, ya que existe una clara falta de consenso que hace que la regulación educativa cambie constantemente. Esto produce mucho desconcierto en todos los miembros de la comunidad educativa (familias, profesores, alumnos, directivos...), y cierta sensación de desazón respecto a la pregunta ‘hacia dónde vamos’.

– Una característica especial de nuestras escuelas es que en su inmensa mayoría están acogidas a un régimen jurídico y económico que se llama “concierto educativo”. Es una realidad casi única en el contexto europeo. Esta figura, por una parte, nos garantiza financiación pública para los gastos básicos de funcionamiento de nuestras escuelas, así como el pago de los salarios del personal docente. Por otra parte, esta realidad nos demanda determinadas obligaciones en nuestro funcionamiento, y en ocasiones se produce cierta ‘tensión dinámica’ entre estas exigencias y las de nuestro carácter propio. No obstante, nos permite poder llegar a todo el alumnado sin ningún tipo de discriminación por motivos económicos. Esto lo valoramos globalmente de manera muy positiva, ya que el perfil del alumnado es básicamente de carácter popular.

– A nivel religioso, España, al igual que gran parte de Europa, está sufriendo un proceso de secularización importante y de pérdida de valor de lo religioso. Esto lo notamos especialmente en nuestro alumnado y sus familias, que no siempre escogen nuestra escuela por sus convicciones religiosas. No obstante, la Escuela Salesiana es globalmente muy bien valorada por su opción por las clases populares y por la formación e inserción profesional. Lo que en un principio podría parecer una dificultad o amenaza, para nosotros es una oportunidad de ofrecer a muchas familias una propuesta educativo-evangelizadora inspirada en el humanismo cristiano y con el estilo de Don Bosco.

1.2. *Contexto interno: Institucional*

Valoramos ahora algunos aspectos de nuestro contexto interno poniendo la mirada en nuestras instituciones:

– Nuestras escuelas (SDB y FMA) agrupan en la actualidad a 138 centros educativos, más de 8.000 profesores y cerca de 120.000 alumnos. Es una realidad rica, diversa, muy amplia y con una larga historia. Somos la primera ‘fuerza’ de educación privada en el país. Dentro de esta realidad atendemos a alumnos desde los 0 años a la edad adulta en la práctica totalidad del territorio. Igualmente tenemos una fuerte implantación de la formación profesional, con más de 60 centros. Nuestra presencia escolar es valorada como una oferta educativo-evangelizadora de calidad.

– Por otra parte, estamos avanzando en el desarrollo de la misión compartida. Ya sea por convencimiento claro o por necesidad (el número de religiosos y religiosas disminuye anualmente y su edad media avanza), cada vez más seglares asumen tareas en la dirección de nuestras escuelas y en la coordinación de pastoral de las mismas. Esto no es una realidad nueva. Desde hace más de treinta años, muchas inspectorías comenzaron el ‘proyecto laicos’ que ha venido acompañado de importantes apuestas a nivel económico, de formación y de selección de nuestros educadores y directivos.

– Igualmente, se constata un avance en los procesos de coordinación inspectoriales e interinspectoriales. En este aspecto, el Centro Nacional de Pastoral Juvenil juega un papel fundamental, estando en contacto directo con los delegados y coordinadoras de pastoral, así como con los inspectores e inspectoras. Quiero recordar también que hace ahora menos de un año los salesianos hicieron un proceso de reestructuración de su presencia que les ha llevado a pasar de tener 6 inspectorías a 2. Igualmente, las salesianas están en un proceso semejante que culminará en 2017 en una única inspectoría de las cuatro existentes en la actualidad. Estos movimientos hacen cada vez más claro y vivido el deseo y la necesidad de aunar fuerzas y trabajar juntos en pos de la misión. Creo importante destacar aquí la apuesta decidida por la coordinación por parte de la Conferencia de Inspectores, dotando de recursos al centro nacional y sosteniendo acuerdos de colaboración con las Hijas de María Auxiliadora.

– Justo hace ahora dos semanas y con motivo del bicentenario del nacimiento de Don Bosco, hemos desarrollado un Congreso de Escuelas Salesianas que ha reunido en Madrid a la práctica totalidad de nuestros centros representados en sus direcciones. Ha sido un momento intenso ya que no se vivía un Congreso de este tipo desde el año 1988. El lema del Congreso ‘Juntos soñamos el futuro’ es una declaración de intenciones de hacia dónde queremos caminar: desarrollar procesos de cambio con sentido y hacerlos juntos institucionalmente.

2. El proyecto

Ante este contexto que hemos relatado de manera sintética, hace unos seis años la reflexión pastoral en el seno de las Conferencias de Inspectores y del Centro Nacional concluyó que la formación de los agentes educativo-pastorales era un aspecto clave para el desarrollo de la misión educativa salesiana y el refuerzo de la responsabilidad en la citada misión. Para nosotros devino en un aspecto estratégico si queríamos garantizar un futuro salesianamente sostenible en nuestras escuelas. Esta preocupación fue delegada en la Comisión de Escuelas Salesianas en España, que está formada por los responsables inspectoriales de este ambiente pastoral, y que inició un proceso más concreto para operativizar esta prioridad.

Hasta ese momento, cada inspectoría había tenido experiencias formativas más o menos sistemáticas y con un buen grado de satisfacción. Pero entendíamos que debíamos dar un paso adelante. Si realmente era una prioridad, necesitábamos hacer una apuesta más decidida, estructurada y común.

Como fruto de esta convicción se han ido poniendo en marcha tres proyectos formativos importantes que pretenden dar una primera respuesta a esta necesidad:

- Por un lado, un curso de Experto Universitario en Dirección de Centros Educativos, en la que se pretende formar a los directivos en ejercicio y a los que van a comenzar esta tarea de servicio.
- Por otro lado, la formación mediante cursos *on line* de los educadores en

diferentes aspectos básicos de nuestro quehacer educativo vinculados a la pedagogía salesiana.

- Por último, hemos puesto en marcha un curso de Experto Universitario en Animación Pastoral en la escuela, donde formamos a los responsables pastorales de nuestros centros.

Vamos a entrar en detalle en cada una de estas experiencias, de manera que puedan entender su sentido y estructura concreta.

2.1. Curso de Experto Universitario en Dirección de Centros Educativos

Comenzamos hablando del curso de Experto en Dirección de Centros Educativos. Este proyecto fue el primero que abordamos por su importancia estratégica y por la necesidad real de formación específica para el alto número de seglares que se iban incorporando a tareas de dirección en nuestras escuelas. Aunque hablamos en un primer momento de seglares, la formación se ofrece también a los religiosos y religiosas que están insertos en nuestras escuelas desarrollando su trabajo.

El primer paso que dimos, y que daríamos posteriormente en todos nuestros proyectos, fue definir el perfil de directivo que queremos. ¿Qué competencias queremos que tenga? ¿Qué perfil personal, profesional, creyente y salesiano demandamos a estas personas? Para hacer un perfil detallado nos ayudó no solo nuestra experiencia, sino también el trabajo que años atrás había hecho la Comisión Europea de Escuelas Salesianas y que culminó en el Congreso de Sevilla en febrero de 2010. También, como es lógico, tomamos como referencia nuestra propuesta educativa y los documentos fundamentales de la pastoral juvenil salesiana.

Una vez definido el perfil, fue mucho más sencillo poder concretar qué módulos formativos iban a formar parte del *currículum* del curso, ya que serían aquellos que responden mejor a la consecución del perfil definido y deseado por nosotros. Tras un intenso trabajo, definimos siete módulos fundamentales:

- Un módulo transversal al resto, aunque con contenidos propios, y en el que se desarrolla la identidad de una escuela salesiana: elementos de nuestra pedagogía y propuesta educativo-pastoral, de nuestros orígenes carismáticos, de la documentación y ‘magisterio’ de nuestras instituciones...
- El segundo módulo profundiza en la tarea de dirección como liderazgo y gestión de personas: saber poner a las personas en el centro, liderar, trabajar en equipo, delegar... son aspectos esenciales en una escuela actual.
- El tercer módulo desarrolla la estructura de nuestro Proyecto Educativo y la importancia de programar, desarrollar y evaluar toda nuestra acción educativo-pastoral.
- En el cuarto módulo se afrontan cuestiones de tipo jurídico y económico que son necesarias a la hora de afrontar la gestión de nuestras escuelas, especialmente teniendo en cuenta que nuestros centros están acogidos al régimen de conciertos que citábamos al hablar de nuestro contexto.

- El quinto módulo desarrolla elementos de calidad educativa y de cómo determinados sistemas estandarizados nos pueden ayudar a iniciar dinámicas de mejora continua en nuestras escuelas.
- El sexto módulo versa sobre el liderazgo pedagógico y la necesidad de impulsar procesos de innovación y cambio metodológico, siempre dentro de nuestro sentido carismático y como actualización de nuestro legado pedagógico.
- En el último módulo se desarrolla un proyecto de dirección en que el se sintetizan los contenidos fundamentales de todo el curso y se proponen mejoras concretas de aplicación en cada escuela.

Una vez definidos los contenidos del proyecto, estudiamos con profundidad la metodología que íbamos a emplear. Podríamos afirmar que casi más importante que los objetivos y contenidos de la formación era la metodología a emplear en ella. Una metodología mal enfocada podía dar al traste con cualquier programación formativa ideal y provocar justo los efectos contrarios a los deseados.

Corríamos el riesgo de convertir este programa de formación en una sucesión de exposiciones teóricas, con los efectos que ello podía conllevar de rechazo y poco aprovechamiento de la oportunidad formativa.

Las experiencias de algunos expertos en formación de directivos en el ámbito de la educación coinciden en un primer elemento básico a la hora de afrontar una metodología útil: la formación debe estar basada en la experiencia que tienen los destinatarios para poder enriquecerla y conseguir un verdadero aprendizaje. Cualquier aprendizaje que quiera ser verdaderamente significativo y perdurable, debe conectar con la experiencia y conocimientos previos de quien aprende. Una reflexión sobre la práctica crítica e iluminada por lo que el curso aporte se convierte en un potentísimo motor de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

Aquí también hemos cuidado mucho la selección de nuestro profesorado. No solo se trata de contar con quien ‘más sabe’ sobre algunos de los módulos presentados anteriormente, sino de encontrar personas que hagan la traducción salesiana de esos contenidos. No entendemos, por tanto, lo salesiano como un ‘módulo’ separado de otros, sino como el hilo conductor y el foco que alumbraba al resto de contenidos. Esta es la clave de haber afrontado el proyecto de desarrollar una formación propia. Había muchas ofertas formativas universitarias a las que nos podíamos haber sumado, pero caían en un genericismo que no aportaba el valor que buscábamos.

Finalmente, para garantizar la adecuada personalización de la formación y su repercusión concreta en la mejora del desempeño de los destinatario, hemos comenzado en estos últimos años la elaboración por parte de los alumnos y el seguimiento individualizado de planes personales de desarrollo como elemento clave dentro de este plan formativo. Estos planes parten de un primer análisis del perfil personal de cada directivo, y del análisis de las posibles áreas de mejora que tiene que desarrollar. En la concepción de estos proyectos está la convicción de que a la base del liderazgo está la persona y no técnicas. Por tanto, debemos tener medios en la formación que permitan a las personas crecer en todas sus dimensiones, no solo en la de los conocimientos o habilidades.

Otro aspecto importante a destacar en la metodología es la adecuada combinación entre momentos presenciales y formación a distancia o *e-learning*. Por una parte, entendemos fundamental el valor del contacto personal, la puesta en común de experiencias, el conocimiento de las distintas realidades escolares, etc. Por otro lado, la parte virtual de la formación asegura tanto la continuidad en el tiempo como la necesaria adaptación a los ritmos y situaciones personales de los participantes.

En total estamos hablando de más de 200 horas de formación en el curso, repartidas proporcionalmente en tres semanas intensivas desarrolladas en los meses de noviembre, febrero y mayo, así como del trabajo personal en la plataforma virtual durante todo el curso académico. En el desarrollo del curso algunos módulos se trabajan solo de manera presencial y otros se complementan mediante el *e-learning* en función de su importancia.

Hay que tener en cuenta también, que la formación concluye al finalizar el curso académico con la entrega del proyecto final y la evaluación del mismo y de todo el trabajo realizado durante el año.

Finalmente, logramos el reconocimiento de la formación con un título de Experto Universitario gracias a la colaboración con la Universidad Internacional de la Rioja, que también nos presta el servicio de la plataforma en la que se desarrolla la parte virtual. Su experiencia pedagógica en este campo también nos ha sido de gran ayuda. He de señalar también que elegimos esta universidad por la absoluta libertad que nos ha dado tanto para la definición de contenidos como para la selección de profesores y tutores.

Actualmente nos encontramos en la sexta promoción de este curso y son ya unos 300 directivos los que han pasado por él. La experiencia se evalúa de manera constante, y la satisfacción es muy alta, aunque vamos incluyendo elementos que entendemos que mejoran el desarrollo de la formación en base a las evaluaciones realizadas: profesores, contenidos, metodologías... todo se va ajustando anualmente para dar una mejor respuesta formativa.

En este sentido, nos alegra saber que la inmensa mayoría de las personas que han pasado por esta formación se encuentran en la actualidad en puestos de responsabilidad de nuestras escuelas con un doble valor añadido: poseer una formación solvente que les permite afrontar sus tareas con garantías y la creación progresiva de una mentalidad común y una unidad de criterios fundamentales en nuestras escuelas.

2.2. Cursos de formación online para educadores

Una vez puesto en marcha el curso de directivos, la Comisión de Escuelas siguió reflexionando sobre la necesidad de formar a nuestros docentes y educadores en algunos aspectos esenciales de nuestra identidad educativa.

Por la amplitud de nuestra presencia, descartamos la modalidad presencial en estos cursos, dejando los momentos de encuentro bajo la responsabilidad de cada inspección. Pero salvado esto, sí queríamos tener un 'paraguas formativo' común que ayudara a nuestros educadores en algunos aspectos esenciales de nuestra propuesta

educativo-pastoral y que no siempre se conocen y viven cuando comienzan su tarea en nuestras escuelas.

Fruto de estas reflexiones ha sido la puesta en marcha progresiva de cursos en modalidad de *e-learning* destinados a los docentes de nuestras escuelas, y que se realizan durante el curso escolar. Actualmente tenemos en funcionamiento tres cursos:

- Profesorado de nueva incorporación: conocer y compartir la misión. Este curso está destinado a profesores que se incorporan a nuestras escuelas, y su objetivo es darles una visión global de lo que significa trabajar en una escuela salesiana: elementos educativos y carismáticos se unen para dar esa visión global.
- Acción tutorial en la Escuela Salesiana. Para nosotros, el acompañamiento grupal y personal tanto de alumnos como de familias es clave en nuestro estilo educativo. Por ello, en este curso se desarrollan aspectos vinculados a esta tarea y se les dan claves teóricas y prácticas para que el citado acompañamiento se realice según nuestro estilo.
- Ecosistema Educativo de Don Bosco. Por último, se puso en marcha un curso en el que se hace una relectura de las Memorias del Oratorio en clave educativa y con aplicaciones prácticas al día a día escolar. El objetivo es hacer realidad educativa concreta y actual las intuiciones pedagógicas de Don Bosco.

Un aspecto esencial en estos cursos a distancia es la elaboración de grupos pequeños (no más de 30 personas), y la asignación de un tutor que haga un seguimiento detallado del proceso formativo y acompañe al docente en el desarrollo del curso. Esta figura es esencial, porque evita la sensación de anonimato que puede producirse en este tipo de cursos y garantiza la personalización de los contenidos propuestos. De hecho, debo decir que esa tutorización es uno de los elementos más valorados de manera constante por parte de los participantes.

Estos cursos tienen una duración de cuatro meses y también están avalados por la Universidad con un certificado de extensión universitaria. Ello nos lleva también a evaluar a cada participante en función del trabajo realizado y la consecución de los contenidos. A día de hoy, y tras cuatro años en funcionamiento, han pasado por ellos unos 2.000 profesores de nuestras escuelas.

2.3. Curso de Experto Universitario en Animación Pastoral en la escuela

El último paso que hemos dado a nivel formativo ha sido intentar dar respuesta al creciente número de coordinadores de pastoral seglares que tenemos en nuestras escuelas, y que demandan formación específica en el desarrollo de su misión.

En este sentido, hemos tomado como base el curso de Experto en Dirección de centros educativos y hemos desarrollado un *curriculum* formativo específico, poniendo el acento en la especificidad de la propuesta educativo-pastoral en el ambiente escolar. Los elementos estructurales y organizativos son semejantes, tomando valor en este caso unos módulos formativos que tratan de responder al perfil diseñado y que detallamos a continuación:

- El primer módulo versa sobre el perfil del coordinador de pastoral y las referencias fundamentales de nuestra pastoral juvenil contenidas en los distintos documentos de nuestras instituciones. También se trabaja la identidad de nuestra escuela y las opciones fundamentales educativo-evangelizadoras que posee.
- El segundo módulo desarrolla los elementos teológicos fundamentales que debe tener una persona que coordine la pastoral. Se trata de hacer una síntesis teológica sencilla pero que aporte luz y sentido al quehacer diario.
- En el tercer módulo, semejante al de la formación de directivos, se profundiza en la estructura de nuestro Proyecto Educativo y en la importancia de programar, desarrollar y evaluar toda nuestra acción educativo-pastoral.
- El cuarto módulo profundiza en el liderazgo y la gestión de equipos, pero con el foco puesto en el acompañamiento de todos nuestros educadores como verdaderos agentes de pastoral.
- El quinto módulo se centra en desarrollar el binomio educación y evangelización en la escuela y en las repercusiones que tiene en todos los aspectos de la vida escolar: desde el *currículum* a las distintas actividades y proyectos que realizamos a diario.
- En este curso, el sexto módulo presenta buenas prácticas pastorales de nuestras escuelas e intercambio de materiales, iniciativas... que se desarrollan en distintos lugares.
- Por último, en el séptimo módulo se elabora un proyecto pastoral concreto para la escuela, incidiendo en la innovación y la mejora de las propuestas que actualmente llevamos a cabo.

Al igual que la formación de directivos, este curso está reconocido con el título de Experto Universitario. La combinación de formación presencial y a distancia es semejante también. Actualmente estamos en la segunda edición del mismo y lo han cursado unas 40 personas.

Como experiencia reciente, está en constante revisión y mejora, aunque hasta ahora los resultados de las evaluaciones son muy satisfactorios.

Aunque desarrollamos a nivel global otras iniciativas formativas que intentan dar continuidad a estas experiencias y estamos ya pensando en otras nuevas, podríamos decir que a día de hoy estos tres proyectos son el ‘tronco común’ de la formación que las Escuelas Salesianas realizan en España.

Mayor detalle de los planes formativos pueden encontrarlos en nuestra página web www.escuelasalesiana.com.

3. Algunas conclusiones y aprendizajes

Como hemos comentado, hace ahora seis años que comenzamos este proyecto. Son ya muchas las personas que han pasado por estas formaciones, y de toda la experiencia podemos destacar algunos aprendizajes que hemos ido adquiriendo y que pueden ser trasladables a otros proyectos e incluso me atrevería decir que a otros contextos.

Comento de manera sintética estos aprendizajes a los que me he referido:

– Nuestra misión educativa-evangelizadora en un contexto complejo y secularizado requiere de intensos esfuerzos formativos para cualificar adecuadamente a educadores y directivos de nuestras escuelas. Todo esfuerzo será poco para ello. Iniciativas formativas puntuales no suelen tener los resultados deseados. Se necesitan proyectos sistemáticos en la forma y constantes en el tiempo para producir aprendizajes consistentes.

– La misión compartida y la corresponsabilidad de los seglares implica redoblar estos esfuerzos para dotarlos de elementos fundamentales para liderar los proyectos educativos de nuestras escuelas con garantías de sostenibilidad tanto a nivel organizativo como, sobre todo, a nivel carismático y de identidad de nuestros proyectos. Un valor añadido aquí es la posibilidad de potenciar la formación conjunta donde religiosos y seglares comparten no solo formación sino la propia vida. Esto nos hace avanzar como familia que afronta el reto de continuar la misión iniciada por Don Bosco y Madre Mazzarello.

– La clave de la formación no está en la parte más técnica de la misma (cualquier institución universitaria lo podría hacer), sino en el seguimiento de los directivos y en su crecimiento a nivel personal, de fe y salesiano. Solo así garantiremos la continuidad de nuestra misión. En base a ello, hemos puesto en marcha planes de desarrollo individual en la formación de directivos (lo haremos pronto también en la de coordinadores de pastoral) y seguimientos personales que nos puedan aportar ese ‘plus’ de crecimiento y desarrollo que necesitamos en estos procesos. Aquí, el seguimiento que se puede hacer también a nivel local se antoja fundamental. No se trata, por tanto, solo de iniciar un plan formativo, sino de encontrar a las personas que van a acompañar a los destinatarios para asegurar la personalización del proceso.

– La colaboración entre diversas inspectorías y entre los SDB y FMA, lejos de ser una dificultad ha sido descubierta como una riqueza que debemos seguir potenciando. Cuando los participantes en estas experiencias descubren la riqueza de nuestra presencia, la diversidad de la misma, pero a la vez lo mucho que nos une, suelen sufrir un cambio de mentalidad importante. Sentir que pertenecen a una realidad mucho más grande que su propia escuela les hace crecer en sentido de pertenencia institucional, además de crear sinergias en el trabajo diario. Estamos convencidos de que ese camino hay que seguir transitándolo.

Cierro esta intervención trasladándoles la convicción de que potenciar la formación de calidad es uno de los vectores por los que pasa el futuro de nuestras presencias educativas y la sostenibilidad carismática de las mismas. Todo el esfuerzo que se pueda hacer en ese sentido creo que será poco.

Termino con un par de frases que creo que resumen parte de lo que les he intentado transmitir en esta comunicación:

La primera dice que ‘Quien se atreve a enseñar no debe dejar de aprender’.

La segunda, que es de Víctor Frankl, nos dice: ‘Cuando ya no somos capaces de cambiar una situación, nos encontramos ante el desafío de cambiarnos a nosotros mismos’.