

Cuadernos de Pedagogía

Enero 2015 n.º 452 19 €



LIDERAZGO EDUCATIVO

Entrevista a Daniel Innerarity

Educación Emocional:
10 razones para una propuesta



 Wolters Kluwer





JO COMUNICACIÓ

UN EJEMPLO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

La Escola Riera de Ribes, en Sant Pere de Ribes (Barcelona), consolida su proyecto educativo a través de una gestión compartida, basada en la creación de equipos. Entre ellos, destaca el equipo de asesores, conformado por cinco maestros, la mayoría veteranos que brindan apoyo y formación a los docentes noveles. Ofrecen indicaciones que profundizan en la línea pedagógica del centro, centrada en el trabajo por proyectos, la experimentación y la observación de las inquietudes de los alumnos.

Mónica Bergós
Periodista.

Cuando Creu Velasco supo que se incorporaría al equipo de maestros de la Escola Riera de Ribes, en un primer momento le sobrevino la incertidumbre. Con 42 años, y larga experiencia en la docencia, este maestro se enfrentaba por primera vez a un centro con una manera de trabajar radicalmente distinta a la escuela tradicional, centrado en la escucha y observación del

alumnado. Sin libros. Sin prácticamente asignaturas: los conocimientos se adquieren de manera globalizada a través del trabajo por proyectos. Sin horarios, pautas ni métodos convencionales. Donde tocaba dejar a un lado buena parte del bagaje adquirido hasta la fecha, hacer un *reset* y estar dispuesto a aprender nuevos enfoques.

Tras el inicio de curso, y con el transcurso de las semanas, las angustias de los primeros días han ido desapareciendo. Según explica, principalmente porque se ha sentido plenamente acompañado: “Me han acogido muy bien. En pocas escuelas existe un protocolo tan completo de acogida y acompañamiento”. Al llegar al centro, Creu fue recibido por el equipo directivo y por un miembro del llamado equipo de formación, encargado de dar ese recibimiento a los nuevos docentes y explicarles el proyecto educativo.

También ha contado con el apoyo de su paralela –la otra tutora de cuarto, el curso que le fue asignado–, una docente veterana, dispuesta a resolver sus dudas. Además, cada semana participa en las sesiones de asesoramiento, en las que intervienen un miembro del equipo de asesores del centro y tres maestros más, y que están pensadas como un espacio de intercambio de opiniones, inquietudes, opciones y planificación de actividades. Las reuniones se organizan por cada dos niveles, así que en su caso se reúne con las otras dos tutoras de tercero, Margarida Margalef y María José Nieblas, y la asesora para estos dos niveles, que precisamente es su paralela, Mercè Cuadras.

LLUVIA DE IDEAS

Asistimos a una de estas sesiones. Tienen lugar en una de las aulas de cuarto, al mediodía, antes de comer, dos días semanales durante una hora y media. Para Creu son muy necesarias: “Te dan la oportunidad de compartir ideas, impresiones, dudas, con tus compañeros y los asesores, personas que están en la escuela desde su creación y que conocen perfectamente el proyecto. A veces tienes una idea sobre cómo plantear una actividad, y al compartirla, ves que la podrías hacer de otra manera, con mejores resultados. Es un lujo que los maestros fundadores transmitan el conocimiento acumulado en los trece años de historia de la escuela. No son egoístas: te ofrecen toda la información y te ayudan a mejorar tu manera de enseñar”.

Marga plantea una duda: sus alumnos han escogido el nombre de su clase. Se van a llamar La Metamorfosis, porque quieren evolucionar. Saben que tienen un defecto: hablan por los codos, hacen demasiado ruido y les cuesta centrarse y trabajar. Habían propuesto llamarse La Clase del Mercado o Los Parlanchines, pero el nuevo nombre llama a una transformación. La maestra pide a sus compañeros recomendaciones de posibles actividades para realizar con los estudiantes.

“Podrías plantearles reflexiones del tipo: pensad cosas que cambian en vuestro entorno, como por ejemplo una mariposa, y luego llevarlo al terreno de los humanos. Que reflexionen sobre el significado del cambio: que vean si es posible transformarse en algún aspecto, pero conservando lo que sí nos gusta. Pueden preguntarse: ¿qué nos gusta de nosotros?, ¿qué queremos conservar?, ¿qué nos gustaría cambiar?”, recomienda Mercè.

“¿Pero esta actividad la realizaríamos dentro del aula o fuera de ella? ¿Preguntaríamos también a otros estudiantes?”, inquiriere Marga.

“Primero puede hacerse dentro del aula, y luego podrían llevar sus preguntas a la clase del otro grupo de tercero, que se conocen mucho. Les podrían plantear: ‘Vosotros que nos conocéis, decidnos qué os gusta de nosotros y qué deberíamos cambiar’. Que empiecen hablando de las cosas buenas, haciendo hincapié en aquellos aspectos positivos, y luego pasen a los elementos que quieren mejorar. La actividad también puede realizarse con los alumnos de sexto, que ya han pasado por todos los niveles de la escuela. Que expliquen cómo han ido cambiando a lo largo de los años, que les muestren que se puede cambiar”, contesta la asesora.

Creu interviene en la conversación, y explica que un ejercicio que en su clase funcionó muy bien fue que los alumnos argumentasen los motivos por los cuales proponían un nombre determinado para la clase. Se prepararon una exposición en casa, con la participación también de las familias, y luego hicieron la presentación en el aula. Lo más sorprendente fue que ganó un nombre que al principio tenía muy pocos números para ser escogido: Los Suricatas. Significa ‘rata del desierto’. “El alumno que hizo esta aportación la presentó tan bien, que convenció al resto de los compañeros. Jugó con las letras: cada una de ellas tenía un significado que definía al grupo. Por ejemplo, la inicial, la ese, significaba ‘sociables’, y la u, ‘unitarios’, y así sucesivamente”.

La explicación de Creu entusiasma a Marga: “¡Eso también lo podemos hacer nosotros con La Metamorfosis, que cada letra signifique un adjetivo para el grupo!”. La maestra también toma nota de otro ejercicio que han hecho sus compañeros en las clases de cuarto, y que intentará trasladar a su clase de tercero: el vaciado de contenidos. Se ha incitado a los alumnos a reflexionar, con la ayuda de unos libros de texto como referencia, sobre qué conocimientos han adquirido desde que empezó su escolarización y qué saberes querrían aprender en este curso.

También se ha pedido a los estudiantes que agrupen esos conocimientos. En la escuela no tienen asignaturas convencionales: solo Inglés, Educación Física y Música. El resto del tiempo se dedica a los rincones (hay hasta nueve distintos: Laboratorio, Cine, Música, Artista, Robótica, Juegos Compartidos, Periodistas, Caminos de Ribes, Cooking y Teatro) o al llamado “trabajo de aula”, donde se trabaja por proyectos, y



que ocupa la mayor parte de las horas lectivas. Pero ellos deben entender que, aunque no existan asignaturas, sí que se cubren todas esas competencias, y tienen que saber relacionarlas con las distintas áreas, ya sea Matemáticas, Lengua, Ciencias Sociales o Naturales. A través de esta actividad, los alumnos toman conciencia de su propio aprendizaje, y comprueban que las competencias que han ido adquiriendo a través del trabajo por proyectos tienen su correlación en el libro de texto.

¿CÓMO EMPEZÓ TODO?

El centro de dos líneas, que actualmente tiene 448 alumnos, 28 docentes, una TEI, una educadora y una auxiliar, ya que cuenta con una USEEC, fue creado en el 2001 a partir de un equipo de maestros, familias y alumnos de la Escola El Pi, el único colegio que había entonces en Sant Pere de Ribes, una población de 28.000 habitantes situada en la comarca del Garraf, en la provincia de Barcelona. El colegio se había convertido en un macrocentro, ubicado en diferentes espacios, que dificultaban trabajar y avanzar en un proyecto compar-

tido de centro. La escuela se dividió en tres, y una de estas divisiones fue Riera de Ribes. Desde su origen, partió con una clara apuesta por la innovación educativa, con el lema: “Otra escuela es posible, y otra manera de enseñar y organizarse”.

En sus inicios ocupaba módulos prefabricados, y a partir del 2004 ya contó con un edificio propio. Unas instalaciones privilegiadas, con un amplio patio, situado junto a un bello entorno natural que se enmarca en una zona residencial del municipio, cuyos habitantes tienen un perfil socioeconómico de clase media. La interacción con las familias y el entorno es uno de los pilares del proyecto de centro, que toma como referentes teóricos a Piaget, Blumer, Hellinger, Morin o Vigotsky, y que nació con siete objetivos: “Ser una escuela centrada en las personas; basarse en la integración de los saberes que configuran el currículo; generar contextos personales y comunitarios culturalmente ricos y complejos; tomar las ideas de los alumnos como base del trabajo; centrarse en la comunicación; interesarse por la mejora, y ser una escuela que pertenezca a la comunidad”, según detalla uno de los documentos elaborados por los fundadores.

Para materializar esos propósitos, el equipo fundador fue muy consciente de la necesidad de que existiera un fuerte liderazgo que aplicara, profundizara y consolidara esas líneas pedagógicas. Con el paso de los años encontraron en el liderazgo distribuido su modelo de gestión. También vieron la necesidad de que no estuviera siempre en las mismas manos, sino que se depositara en un amplio número de personas: que pasara de unas manos a otras conservando siempre la misma esencia, los mismos fundamentos. Con ese objetivo, y con el asesoramiento de Carles Parellada, experto en pedagogía sistémica y miembro del equipo de Formación del Profesorado del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE), de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), se crearon una serie de equipos, que se encargarían de la gestión del centro y que tendrían siempre muy presentes los ejes de actuación marcados por los docentes que fundaron la escuela.

De esta manera, el equipo de gestión, del que forman parte diez personas y que tiene la misión de gestionar y organizar tanto en el plano funcional como en el pedagógico, está conformado por el equipo directivo, en el que se incluyen la actual directora del centro, la jefa de estudios y la secretaria; el equipo de asesores, integrado por cinco maestros, la mayoría veteranos, algunos de ellos fundadores del centro; los coordinadores del equipo de formación (que se encarga de acoger a los nuevos maestros, de la formación interna y externa, de elaborar artículos para revistas y organizar visitas y cursos), así como los coordinadores de los equipos de informática, especialistas y del consejo escolar.

EL EQUIPO IMPULSOR

Dos de las antiguas directoras del centro han vuelto a ocupar su puesto de maestras, pero continúan vinculadas a las tareas de organización: forman parte del equipo de gestión, con el objetivo de poner su experiencia al servicio del proyecto, asegurar su continuidad y ofrecer apoyo a la directora actual, Lola Sánchez, para quien su presencia brinda un plus de “seguridad”. “Es muy positivo poder contar con ellas. Saber que puedo pedirles consejo”, subraya.

Estas dos exdirectoras son Mercè Cuadras, quien estuvo al frente del proyecto del curso 2004-05 al 2006-07, y Núria Borrás, quien dirigió la escuela del 2007-08 al 2012-13. La primera de ellas se encuentra ahora en el equipo de asesores, y la segunda en el equipo de formación. Cariñosamente se las conoce como “las históricas”, según explican ellas mismas, entre risas. Junto a Maite Oller, la primera directora, que en la actualidad ejerce como formadora de maestros, son algunas de las personas que más años llevan vinculadas al proyecto: estuvieron en el grupo fundador y desde entonces han estado implicadas en la gestión, ocupando diferentes funciones.

Mercè recalca la importancia de que la escuela cuente con un liderazgo distribuido: “Nuestro punto de vista es que estar

en la gestión es un trabajo que cuanto más gente tenga la oportunidad de pasar por él, más enriquecerá al centro y contribuirá a su buen funcionamiento”. Luchamos siempre para que haya personas dispuestas a hacer esta labor. Intentamos que haya una rotación de directores cada cuatro años”.

El equipo de asesores surgió primero con la figura de un solo asesor, encargado de ofrecer apoyo a los maestros nuevos, que tomaba como referencia la experiencia de la escuela de Antzuola, en Guipúzcoa, un centro con el que tienen mucha relación a través de los grupos de formación del ICE de la Universitat Autònoma. Con el tiempo se vio la necesidad de que esa figura se ampliara a todo un equipo, con la voluntad siempre de ser “ricos y diversos y de dar continuidad al proyecto”, enfatiza Lola.

Además, se creyó conveniente extender la función del asesor, para que no solo se encargara de acoger a nuevos docentes, sino para que también ofreciera apoyo al resto del profesorado, mediante las sesiones de asesoramiento semanales. ¿Este trabajo de asesoría se ha vivido alguna vez por los docentes como una intromisión en sus funciones? “Muy pocas veces. Pero no podemos negar que hayan existido casos. Esas ocasiones se viven con gran frustración por parte del asesor, porque no se ha producido la conexión deseada. Pero siempre prevalece el respeto: debes respetar a esa persona y el momento que está atravesando. La opinión del maestro está por encima de la del asesor, y no al revés”, relata Núria, quien incide en que “aquí no se pretende aleccionar”, sino todo lo contrario: se busca conocer los saberes de los docentes que se incorporan al proyecto, “aprovecharlos y añadir nuestro enfoque”, con el objetivo siempre de que “todos avancemos”.

Son conscientes de que su condición de escuela pública hace que también se incorporen al equipo maestros con poco interés por la innovación pedagógica. Sin embargo, según destaca Lola: “Esto cada vez ocurre menos. Generalmente, los maestros que piden la escuela ya saben a dónde vienen”. De todas maneras, la escuela intenta avanzarse e informar del proyecto de centro a los futuros maestros cada vez que llegan las listas de las futuras incorporaciones. Hay quien ha pasado por el centro como sustituto y no ha querido volver, porque sentía que la escuela no encajaba con su visión de la educación. “Pero son una minoría. La gran mayoría se queda”, incide la directora. Se intenta integrar a todos, que encuentren su sitio en la escuela y que aporten sus conocimientos: “Nuestra actitud es siempre de acogida. Estamos convencidos de que potencialmente todos somos buenos maestros”.

Escola Riera de Ribes

Onze de Setembre, s/n

08810 Sant Pere de Ribes (Barcelona)

Teléfono: 93 896 15 85

Correo electrónico: ceiprieraderibes@xtec.cat

<http://www.rieraderibes.cat>