

# UNA ESCUELA PARA CADA ESTUDIANTE

*La relación interpersonal,  
clave del proceso educativo*



Nelson Beaudoin

EDUCADORES **XXI**



narcea

---

# **Una escuela para cada estudiante**

La relación interpersonal, clave del proceso educativo

---

Nelson Beaudoin

NARCEA, S. A. DE EDICIONES  
MADRID

---

# Índice

---

## **PREFACIO**

### **INTRODUCCIÓN:**

**¿Por qué no conseguimos lo que nos proponemos?**

## **Capítulo 1: Trabajamos para nuestros alumnos**

*Una escuela para cada estudiante*

*La magia está en ellos*

*Aprender haciendo*

*Empezar desde abajo*

*La aportación del estudiante*

*Conseguir que los estudiantes se preocupen por su educación*

*Cuestiones para el diálogo*

## **Capítulo 2: Oportunidades para que los estudiantes “tengan voz”**

*Dar voz a los estudiantes*

*Tener voz en el aula*  
*Democracia en marcha*  
*Las escuelas son para los alumnos*  
*Cuestiones para el diálogo*

### **Capítulo 3: La relación interpersonal, lo más importante**

*Educar, una profesión persuasiva*  
*Mantener cada vela encendida*  
*Siempre estamos empezando*  
*Tres regalos en uno*  
*Dedicar tiempo a cada estudiante*  
*Lo que está más allá del currículum*  
*Cuestiones para el diálogo*

### **Capítulo 4: Enseñar y aprender**

*Aprendizaje reflexivo*  
*Tres objetivos para la mejora escolar*  
*Comunidades de Práctica (CdP)*  
*Comunidades de aprendizaje*  
*Rasgos de los profesores excelentes*  
*Dirección y control de la clase*  
*Cuestiones para el diálogo*

### **Capítulo 5: Doce principios para ser un profesor excelente**

- 1. Tener capacidad resolutoria*
- 2. Ser persona reflexiva*
- 3. Ser rigurosos en la tarea*
- 4. Actuar con respeto*
- 5. Responder siempre*

***6. Establecer rutinas***

***7. Ser un modelo para los estudiantes***

***8. Evitar el estrés***

***9. Actuar con responsabilidad***

***10. Tener grandes expectativas***

***11. Ser resilientes***

***12. Considerar la enseñanza como recompensa de sí misma***

***Un último consejo: “jugar” en equipo***

***Cuestiones para el diálogo***

## **Capítulo 6: Contemplar la educación desde una perspectiva más amplia**

***Para mejorar es inevitable el cambio***

***Tomar decisiones***

***Encontrar nuestro camino***

***Escoger nuestra propia actitud***

***Dar esperanza a los estudiantes***

***¿Estamos dispuestos a comprometernos con la mejora escolar?***

***Cuestiones para el diálogo***

**Bibliografía**

**Webgrafía**

---

## Prefacio

---

Escribir un libro con la idea de cuestionar el pensamiento actual acerca de cómo deben estructurarse las escuelas es un proceso a la vez sobrecogedor e inspirador. El hecho de saber que mis ideas y opiniones serán examinadas en público, promoviendo quizá el juicio de los lectores, cuyos puntos de vista pueden ser diferentes al mío, es una propuesta aterradora. Sin embargo, ese temor queda contrarrestado por la alentadora posibilidad de que este libro contribuya a crear un entorno de aprendizaje más enriquecedor para los estudiantes. La promesa de que este trabajo permita a los educadores centrarse en cada alumno o alumna y tenga una influencia positiva en los centros escolares hace que esta tarea resulte más gratificante que arriesgada.

Mientras trabajaba en incontables borradores, el pensamiento de conseguir que ciertos directores escolares incorporaran estas ideas a su propio quehacer me infundió sobre la marcha una nueva inspiración. La visión de un director o directora que pidiera a los profesores que leyeran este libro con el fin de lograr mejores resultados de sus alumnas y alumnos ha guiado y sostenido mis esfuerzos. Creo firmemente que los directores y los profesores tienen que leer y tener en cuenta la información presentada en

este libro y que todos los centros escolares pueden beneficiarse de estas ideas, experiencias y creencias.

En muchos sentidos, las escuelas son lugares de acontecimientos y argumentos comunes y transferibles. Las anécdotas que aparecen en este libro son relatos concretos de hechos, tal como se produjeron. Son historias verdaderas y estrategias reales, ocurridas en escuelas auténticas. Las incluyo con objeto de provocar el pensamiento del lector sobre la educación y para presentar formas concretas de repensar prácticas y programas vigentes.

Deseo ofrecer una visión diferente, que impulse el debate sobre la mejora educativa, adoptando un enfoque personalizado que coloque a cada alumno y a cada alumna en el centro de la educación.

Mi deseo de iluminar los fundamentos de una buena educación tiene raíces profundas. He sido alumno y, posteriormente, profesor y/o director en diez institutos diferentes desde que entré en la enseñanza en septiembre de 1963. Durante los cuarenta y cinco años siguientes, he sido testigo de grandes éxitos y decepcionantes fracasos en las instituciones que he llamado “mi casa”. En la mayoría de los casos, la diferencia entre el éxito y la frustración no se debió a algún programa mágico ni a un esfuerzo sobrehumano, sino, más bien, a una alianza clara entre las creencias educativas y las prácticas educativas.

Aunque muchas personas ingresan en la educación porque quieren ayudar a los niños y jóvenes a crecer y aprovechar el tiempo, por desgracia, la mayoría de nuestros centros están estructurados de manera que nuestros estudiantes estén indefensos.

Este libro demostrará las abundantes posibilidades que existen para estudiantes, profesores y toda la comunidad educativa, cuando estamos dispuestos a comenzar desde

un lugar fundamental en el que cada estudiante tenga valor y voz.

Aunque estoy de acuerdo con muchos que creen que el sistema educativo está en crisis, no lo estoy con el remedio de “uniformar” la enseñanza que constituye muchas veces el telón de fondo de la práctica escolar. Lo que de verdad hace falta no suele formar parte de la solución. Con el fin de empezar a trabajar para llegar a soluciones, debemos aprovechar ideas que funcionen.

Debemos centrarnos más en maximizar el rendimiento de cada estudiante que en comparar sus logros con los de otros estudiantes. Tenemos que reconocer que las expectativas tienen mucho más que ver con las aportaciones iniciales que con los resultados. Tenemos que centrar la atención en la importancia y en los aspectos prometedores de nuestros alumnos y alumnas y no en sus limitaciones. Al adoptar unas prácticas personalizadas, podemos animar a los estudiantes para que trabajen a un mayor nivel y ejemplificar el dicho de que “el éxito llama al éxito”.

Examinaremos actitudes y creencias comunes a todos los educadores y argumentaremos que las respuestas a nuestros problemas más desconcertantes las tenemos ante nosotros: en los estudiantes a los que damos clase. Un cambio fundamental en la misión básica de la escuela puede facilitarnos un progreso muy necesario. Pasar de una escuela *para todos* los estudiantes a una escuela *para cada* estudiante puede llevar a unos resultados de aprendizaje muy mejorados al satisfacer las necesidades y los deseos de cada alumna o alumno.

El modelo de cambio hacia *Una escuela para cada estudiante* se diferencia de otras muchas ideas que se están presentando en la actualidad para mejorar las escuelas, en que el sistema de impartición está constituido por unos

magníficos profesores y directores. Todo incremento de la eficacia de las escuelas debe comenzar por el educador.

Usted ha escogido este libro, por lo que daré por supuesto que le interesa la idea de mejorar el entorno de aprendizaje de su centro. Es posible que le haya llamado la atención la palabra *cada* del modelo de cambio. O quizá simplemente se haya cansado de “lo de siempre” y esté buscando una orientación mejor.

En cualquier caso, le animo a que emprenda este viaje con la mente abierta y considere hasta qué punto coinciden estas ideas con lo que usted cree realmente acerca de su trabajo con cada estudiante confiado a su atención y sobre su influencia en él.

Está emprendiendo un viaje que pretende obligarle a contemplar su centro escolar, su trabajo y a sus alumnos desde una perspectiva nueva. En cada estudiante reside la magia y la promesa que necesitamos para tener más éxito y realizarnos más plenamente como educadores, al satisfacer mejor sus necesidades. Después de todo, nuestro trabajo se refiere, ante todo, a nuestros estudiantes. Confío en que dé por bien empleados su tiempo y su esfuerzo consagrados a esta tarea. Por regla general, el cambio empieza por una persona, una idea y una estrategia a la vez. ¡El reto de crear una escuela personalizada para cada estudiante comienza por usted!

## **CÓMO UTILIZAR ESTE LIBRO**

Este libro se ha escrito para ayudar a los educadores a investigar sus actitudes hacia los estudiantes, para considerar el grado en el que los estudiantes deben convertirse en el centro de atención de la programación educativa y para mejorar los resultados del aprendizaje de

cada alumno<sup>1</sup>. Se proponen dos posibles formas de leer este libro que se explican a continuación.

Por un lado, el libro se ha estructurado para promover un par de horas de introspección personal que ponga a los lectores en contacto con la sencilla idea de crear una escuela para cada estudiante. En ese sentido, puede darse una interacción tradicional entre el lector y las páginas que siguen. Las ideas que presentamos se contemplan en el contexto de las experiencias del lector y provocan acuerdo, desacuerdo, acción o inacción. Los cambios en la práctica docente o administrativa se producirán de acuerdo con la disposición del lector. Si usted es de las personas que quiere hacer una rápida lectura que se centre en una auténtica enseñanza a los estudiantes y no en mejorar las puntuaciones en los exámenes, ¡sea bienvenido! Espero que se sienta enriquecido e inspirado por la lectura de este libro.

Por otro lado, este libro está pensado, también, para provocar entre los educadores conversaciones sobre cuestiones relevantes de la educación de nuestros días. Uno de los temas centrales de este libro es la idea de que los resultados educativos mejoran en un clima de reflexión y colaboración.

Esta obra pretende facilitar a los educadores temas de diálogo profesional que promuevan conversaciones sobre la vida y la práctica escolar. Si este libro se utiliza con un compañero de lectura, en un equipo o dentro de una actividad de formación profesional continua del profesorado, los resultados pueden ser exponenciales.

El libro está dividido en seis capítulos precedidos de una introducción que nos ayuda a situarnos ante los elementos clave de la obra. Cada uno de los capítulos se centra en un tema específico que se presenta con un breve panorama del mismo. Tras este panorama general, hay una serie de epígrafes cortos que se extienden en el tema del capítulo.

Cada epígrafe puede leerse en menos de cinco minutos, mientras que el capítulo más largo puede leerse en una media hora.

Este formato permite la reflexión inmediata y el diálogo correspondiente sobre las ideas presentadas en reuniones de grupo.

A lo largo del libro narramos algunas historias, sobre hechos o situaciones vividas, y que ayudarán al lector a comprender y contextualizar las ideas que quedan expresadas en él.

Por último, a final de cada capítulo, incluimos unas cuestiones para el diálogo relativas a lo expresado en el mismo. Estas cuestiones están pensadas para ayudar a los lectores a reflexionar sobre el material de todo el capítulo y a tener en cuenta sus relaciones con otros temas.

## Introducción

---

# ¿Por qué no conseguimos lo que nos proponemos?

---

Creo que sabemos con certeza lo que funciona en las escuelas. En realidad, podemos sintetizar todos los pensamientos de nuestros directivos y expertos educativos y elaborar una lista bastante corta de métodos de enseñanza eficaces. La *buena educación* nunca ha sido un misterio.

Bonnie Benard (2004), en su investigación sobre la resiliencia, encontró tres factores protectores necesarios para apoyar el desarrollo de los jóvenes. Descubrió que las *relaciones afectuosas*, las *expectativas elevadas* y las *oportunidades de participar y contribuir* que ofrezcamos a los estudiantes son los factores fundamentales del éxito de los jóvenes.

Cada uno de estos tres factores interaccionan entre sí. Los he reflejado en los círculos de la figura que sigue.



## **RELACIONES AFECTUOSAS**

Los hallazgos de Benard no son ninguna rareza; se pueden examinar los trabajos de incontables estudiosos e investigadores y descubrir sorprendentes coincidencias. Todos los líderes educativos que cito a continuación hablan de éxitos educativos en el contexto de tres áreas de atención muy similares.

Lo que Benard llama “relaciones afectuosas”, Robert Evans (2004) lo denomina “acogedor” y Michael Fullen (2006) “personalización”.

Bill y Melinda Gates optaron por el término “forjar relaciones”, mientras que Russell Quaglia habla de “dar a cada estudiante una sensación de pertenencia y de logro”.

De modo semejante, Alfie Kohn (2001) habla de construir una “comunidad afectuosa”, como clave para crear una escuela exitosa.

Podríamos continuar añadiendo más nombres de visionarios educativos y sus correspondientes terminologías, pero la observación ya está hecha. Muchos pensadores

educativos proponen alguna idea que coincide con la de “relaciones afectuosas” de Benard.

Prácticamente todas las personas de éxito que conozco se vieron afectadas, en algún momento de su época de educandos, por los aspectos interpersonales de la enseñanza que se representan en la columna *Aspectos Afectivos*, en el esquema que figura al final de esta Introducción.

Podríamos llamarla también acogida, construcción de relaciones, personalización o, como diría Stephen Covey, “cariño”, pero lo más importante es que sabemos que es fundamental para el éxito educativo.

El aspecto interpersonal y afectivo de la educación expresa uno de los elementos clave de una escuela para cada estudiante y, a lo largo de este trabajo, iremos entretejiendo ideas para promover conexiones emocionales. Sostendré y daré apoyo a mi tesis de que, si queremos lograr grandes resultados para nuestros estudiantes, primero tenemos que impactarlos emocionalmente.

## **EXPECTATIVAS ELEVADAS**

Los recientes estándares y el movimiento para la rendición de cuentas nos dirigen hacia el segundo círculo de la corta lista de Benard acerca de lo que es vital para las escuelas de calidad: las expectativas elevadas.

Una vez más, empleando diversos términos, todos dicen esencialmente lo mismo. Benard reclama unas “expectativas elevadas”; Gates habla de rigor; Evans insiste en la necesidad de “estructura”; Quaglia hace hincapié en el reto y la motivación; Covey aporta la idea de “aprendizaje”; Michael Fullen promueve el pensamiento de precisión, y Kohn insiste en la necesidad de un currículo atractivo. Todos

ellos aluden a los estándares o a los resultados del aprendizaje por los que trabajan los educadores.

¿Qué intentamos que aprendan y sean capaces de hacer los estudiantes? ¿Cuál es la esencia de nuestro trabajo? ¿Cómo podemos mejorar nuestra práctica para que nuestros estudiantes aprendan?

Este libro considerará estas cuestiones, relativas a como podemos llevar a cabo el trabajo de mejorar la enseñanza y el aprendizaje, o lo que hemos llamado *Aspectos Sustanciales* en la segunda columna del esquema mencionado, asumiendo una misión que apoya el éxito de cada alumno.

En esa columna figuran conceptos como el rigor, la estructura, los estándares y la motivación; no tanto lo que deberíamos enseñar en términos de contenidos, sino en el sentido de que la ubicación del estudiante como centro del proceso pueda utilizarse para conducirlo a un mayor rendimiento.

Cuando decimos *una escuela para cada estudiante*, consideraremos la idea de que las escuelas no pueden mejorar a menos que coloquemos a grandes profesores en las aulas. Con independencia de lo avanzados que estemos en otras áreas de la educación, es posible que no seamos capaces de alcanzar nuestros objetivos sin buenos profesores.

Del mismo modo que esta obra pretende desafiar a los docentes y aspira a hacer que consigan mayores logros, está escrita a sabiendas de que muchos trabajan esforzadamente para conseguir grandes cosas, pero en unos entornos casi imposibles. Espero que la atención dedicada a la enseñanza de calidad valide su trabajo como profesores, y estimule a los responsables políticos para que les faciliten los medios y el apoyo necesarios para el cumplimiento de su misión.

# OPORTUNIDADES DE PARTICIPAR Y CONTRIBUIR

El tercer componente para conseguir unos resultados académicos satisfactorios es mi preferido y podemos decir que es el que menos atención suscita.

En su tercer círculo, Benard (2004) no solo desafía a los educadores a mantener unas expectativas elevadas con respecto a los niños y jóvenes en un entorno afectuoso, sino también a darles oportunidades de participar y de hacer aportaciones.

De igual modo, la *Gates Foundation* señala la importancia de hacer que el aprendizaje sea relevante. Evans señala que dar libertad a los estudiantes es esencial para su éxito, mientras que Kohn habla de la importancia de que el estudiante pueda elegir. Quaglia propone dar oportunidades a los estudiantes para que dirijan y emprendan acciones.

Todas estas ideas se refieren, en realidad, a dar ocasión a los estudiantes para que dejen huella o lo que Covey llama "dejar un legado". La tercera columna del esquema, *Aspectos Participativos*, presenta cómo llaman los pensadores educativos a este tercer componente de las escuelas de calidad.

A lo largo de este libro desarrollaremos la idea de que los estudiantes deben hacer su aportación y conoceremos distintas formas en las que podemos conseguir este objetivo.

Cuando esto se hace bien, puede convertirse en la base de una escolaridad excepcional. Debemos tratar por todos los medios de que nuestros estudiantes destaquen, que sean importantes. La filosofía de *ayudar a los estudiantes a destacar* ha estado en el centro de mi trabajo durante casi dos décadas.

Cada día que pasa, me convengo aun más de que debemos esforzarnos para ayudar a los estudiantes a que lleguen a ser alguien.

	ASPECTOS AFECTIVOS	ASPECTOS SUSTANCIALES	ASPECTOS PARTICIPATIVOS
B. BENARD	Relaciones afectuosas	Expectativas elevadas	Oportunidades de participar contribuir
B. Y M. GATES	Relaciones	Rigor	Relevancia
R. QUAGLIA	Sensación de pertenencia	Reto y motivación	Liderazgo y acción
R. EVANS	Acogida	Estructura	Libertad
M. KOHN	Comunidad afectuosa	Currículo atractivo	Elección del estudiante
FULLEN	Personalización	Precisión	—
S. COVEY	Cariño	Aprender	Dejar un legado

Dedico un capítulo del libro a cada uno de estos tres componentes necesarios de las escuelas de éxito: *relaciones afectuosas, enseñanza y aprendizaje y ayudar a los estudiantes a destacar.*

Incluyo también otros capítulos para examinar las *estrategias de liderazgo, la promoción del cambio* y otras ideas encaminadas a ampliar las perspectivas educativas y ayudar a desarrollar en las escuelas una cultura que se centre más y más en cada estudiante.

Aunque las ideas presentadas en este libro sean engañosamente sencillas y directas, los ideales que representan son vitalmente importantes; pero esto no significa que las herramientas necesarias para mejorar nuestras escuelas sean complicadas o misteriosas. Todos los recursos que necesitamos están en nuestras creencias y actitudes con respecto a los alumnos.