

PRÓLOGO

En algún momento del proceso de la humanización, al espontáneo aprendizaje logrado a través de la imitación de los comportamientos de otros se añadió la educación. La educación es un hecho posible porque somos sensibles a la influencia que otros procuran hacernos llegar, tan sensibles que creamos en nuestra presencia normas, estrategias, prohibiciones y motivaciones, las cuales guiarán nuestros pasos por el camino de la vida.

Esta peculiaridad presta al hecho educacional un potencial abrumador. Cuesta lo mismo educar para la barbarie y la destrucción que educar para el respeto y la actitud investigativa. Las crónicas nos sirven incontables ejemplos de lo uno y de lo otro. También de ejemplos numerosos de relaciones educativas motivadoras, tantos como de educaciones yermas, mecánicas. Marcos Sarasola y Cecilia von Sanden dicen desde el proemio que la diferencia entre estos dos derroteros no radica únicamente en mejores «recursos, infraestructuras, reformas, ofertas en formación...», porque es posible que estos mejoramientos se salden con un «no es posible observar con claridad cambios cualitativa y cuantitativamente relevantes en los aprendizajes». Radica en «un proceso de autoconocimiento en el ámbito educativo». Un proceso que corresponde singularmente a quienes educan.

A partir de aquí, razonan y exponen su visión de la educación y del educador; razonan, sistematizan y ordenan sus postulados, y presentan un modelo de la función docente. Al tiempo, investigan acerca de las condiciones que ese modelo hace aflorar y señalan la necesidad de procesos de autoconocimiento, proponiendo el eneagrama de los tipos humanos como guía para alcanzarlo.

Durante años, Cecilia, Marcos y yo compartimos etapas en la búsqueda de crecimiento personal, y lo hicimos a la luz de la enseñanza de Claudio Naranjo, quien presentó el trabajo con el eneagrama al mundo contemporáneo. Se trata de un recurso muy particular, sobre un diseño geométrico en cuyo origen y utilidad hay multitud de historias de sabor legendario, en

el que se despliega una visión de la personalidad humana rabiosamente contemporánea. Charles Tart decía treinta años atrás que había en esta disciplina algunos «supuestos no sujetos a discusión», como el diagrama en sí, que expone de manera gráfica leyes naturales: que hay cierta estructura universal ligada a las cifras 3 y 7, como que son tres las fuerzas vectoriales que inciden en cualquier evento. Y que había también «supuestos sujetos a comprobación empírica», que son todos los referidos a la dinámica psicológica de cada uno de los tipos. La del eneagrama no es una enseñanza que se pueda aprender estudiando textos. Hay, ciertamente, unas descripciones de nueve caracteres, desde donde se parte; en este libro están expuestas con sobriedad. Pero son descripciones que aspiran a ofrecer solo un armazón, un esqueleto, que para pasar a tener vida requiere de un revestimiento complejo, minucioso y real. Es una herramienta de autodescubrimiento, y es solo a medida que nos empezamos a mirar cuando empezamos verdaderamente a darle vida a la enseñanza.

Para ello es imprescindible disponer de datos a partir de la observación de uno mismo en su vida cotidiana, en su desempeño laboral y en su tiempo de ocio, en su familia, en su comunidad. Si en vez de mirarnos eficazmente nos limitamos a suponer superficialmente *cómo somos*, a contentarnos con clichés, el esqueleto se queda en un esqueleto, bueno para ir directo al desván de lo inerte. Pero si persistimos, si lo intentamos con la vista puesta en un propósito que nos implique verdaderamente, ese autoconocimiento se alcanzará aquí, ahora, en este momento histórico, en este grado de cultura y de tecnología, en este estado de nuestros conocimientos sobre el ser humano y su destino. Será un autoconocimiento eficaz.

¿Cómo habrá de ser una autoobservación para que merezca tal nombre? Habrá de ser imparcial, es decir, habrá de sortear las autojustificaciones y las autoacusaciones, las represiones y las proyecciones. Tendrá que incluir el cómo somos en nuestra corporalidad tanto como en nuestra emocionalidad o en nuestro pensamiento. Habrá de ser dinámica y de contemplar el devenir de nuestros propósitos, de nuestras necesidades; habrá de poder ver como prejuicios aquellos prejuicios que alentamos en nosotros. Para empezar a conocernos de este modo, es necesario intentarlo

con una motivación que nos impulse, que nos ampare de que el cansancio, el aburrimiento, el desagrado hagan fracasar nuestro empeño.

La educación, el hecho educativo, el contacto entre educadores, aprendices y materias a enseñar puede ser una de las motivaciones más eficaces a la hora de emprender tareas semejantes. El colectivo de los educadores es, a mi modo de ver, uno de los más activamente motivados del conjunto social; a mis amigos que trabajan en ello los oigo discutir y los veo pensar, estudiar, formarse incesantemente. Claudio Naranjo, que había impartido por décadas sus enseñanzas, sobre todo a psicoterapeutas y profesionales de la salud, a partir del cambio de milenio decidió volcar lo mejor de sus esfuerzos hacia la educación y muy especialmente hacia los cuerpos docentes. «Uno de ustedes atiende en una hora a un adulto neurótico; un profesor, en esa hora, a veinte personas todavía no echadas a perder».

Escribo mientras se están celebrando en Madrid las quintas jornadas para educadores bajo su dirección, donde lo que se hace es hostigar el derrotismo y la inercia mediante el estudio, la planificación, la difusión y el eneagrama de los caracteres. Son eventos armónicamente congruentes con lo que Marcos y Cecilia abordan en estas páginas. Autoconocerse y conocer las exigencias de la educación son las fuerzas tractoras; los análisis y propuestas de este libro, senderos que allanan el camino. Que se conozcan, que cuajen, que lleven a buen fin. Por nosotros, por nuestros descendientes y por todos los seres sintientes.

Sarva Mangalam.

Francis ELIZALDE, BILBAO, 2017

PROEMIO

Pierre Teilhard de Chardin (1965-1967) introdujo el concepto del *complejo-conciencia*, con el cual propuso una alternativa más humana de evolución y, a la vez, más trascendente al de la supervivencia del más apto, de Darwin. Desde esta perspectiva, la evolución se encuentra indisolublemente unida a la conciencia; a un mayor grado de conciencia corresponde una mayor complejidad, y viceversa. Esta relación biunívoca supone un estado evolutivo más avanzado en el ser humano por su mayor grado de conciencia, en relación con el resto de los seres vivos.

¿El estado de conciencia supone algo en la educación? Si la extrapolación fuera válida en este caso, se podría esgrimir como argumento que la evolución en la educación se correlaciona con su estado de conciencia, en contraposición a automatismos en las formas de pensar, sentir y hacer. Dicho de otra manera, ¿qué es lo que ocurre cuando en un lapso de un cuarto de siglo se aumentan los recursos, se mejoran las infraestructuras, se multiplican las ofertas para el desarrollo profesional docente, se implantan reformas, se integra tecnología, y no es posible observar con claridad cambios cualitativa y cuantitativamente relevantes en los aprendizajes?

En la búsqueda de respuestas a la complejidad de las organizaciones (las educativas no son una excepción), la obra *La quinta disciplina*, de Peter Senge (1994), es una aportación que ha supuesto un revulsivo en la perspectiva organizativa de las instituciones. Senge pone el énfasis en desarrollar la capacidad de aprendizaje en toda la organización, sabedor de la importancia que esto tiene ahora y, de modo creciente, a corto y mediano plazo. El autor afirma que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Una de las disciplinas fundamentales es el *dominio personal*, definida como «la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la

realidad con objetividad. Como tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros» (p. 16).

Nosotros preferimos hablar de *conciencia personal*. Desde nuestra perspectiva, no imaginamos una educación integral sin profesionales conocedores¹ de sí mismos como elemento fundamental del crecimiento personal. Dicho de otra manera, parece ilusorio apelar a una educación integral si no somos capaces de integrar en nosotros mismos nuestras diferentes dimensiones: corporal, emocional, intelectual, social y trascendental.

En el documento de la Unesco titulado *La educación encierra un tesoro*, Jacques Delors (1997),² junto con otros autores, establece cuatro pilares básicos: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir con los demás y aprender a ser. Preferimos reformular la primera de ellas como *aprender a conocer-se*. Esta dimensión está prácticamente ausente, por lo que se dejan de lado aspectos corporales o emocionales. En general, se sigue dando prioridad a contenidos y a sus formas de trasposición didáctica, y soslayando el conocerse.

Si bien entre los cuatro pilares existe una relación dialéctica, *aprender a ser* parece incluir a los otros tres. Cuanto más desarrollemos el conocimiento y el autoconocimiento, cuanto más desarrollemos la capacidad de convivir y trabajar con otras personas y cuanto más conscientes seamos de nuestras maneras de hacer, más desarrollaremos nuestro ser. Esto, a su vez, nos permitirá conocer y conocernos más profundamente, mejorar la convivencia y la colaboración, y encontrar maneras de actuar más auténticas, que nos hagan personas más plenas.

Queremos, como colofón, expresar nuestra profunda convicción de que, sin cambio personal, la educación integral y la calidad de los centros

1 Se usará el género masculino como genérico, para facilitar la lectura del texto, pero no es nuestra intención invisibilizar a las docentes mujeres ni a la población femenina implicada en los procesos educativos, que es mayoritaria.

2 *La educación encierra un tesoro: informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI.*

educativos tienen una alta probabilidad de ser un mero enunciado, vacío de contenido. Los docentes no solo hemos de cambiar metodologías o usar tecnologías, por ejemplo. Los docentes hemos de trabajar sobre nosotros mismos, y cierto es que en la actualidad está ocurriendo. Tal vez el esfuerzo es aún insuficiente, ya que, en general, responde a iniciativas personales. Sin embargo, existen personas y espacios de trabajo cuya idoneidad es suficientemente palmaria como para intentarlo como cuerpo profesional en el contexto institucional.

Creemos en la fuerza transformadora de un proceso de autoconocimiento en el marco del centro educativo; creemos que orientar la formación del profesorado³ en ese sentido significará tocar profunda e irreversiblemente nudos conflictivos endémicos, fuentes de insatisfacción personal y profesional.

Creemos que una comunidad educativa cimentada en personas desarrolladas plenamente, con capacidad de amar, es un apasionante desafío para la formación del profesorado. Aunque parezca descabellado escribirlo.

Para hacer este libro hemos echado mano a nuestro trabajo como docentes, directores y asesores externos en centros educativos, y a nuestros más de veinte años de trabajo personal con el eneagrama. Pero, fundamentalmente, hemos tomado prestado elementos de trabajos de quienes saben mucho más que nosotros en estos temas, y que nos proponemos presentar aquí. Tratamos de compartir con el lector lo que consideramos una maravillosa herramienta para el crecimiento profesional, grupal y de los centros educativos, a partir del autoconocimiento.

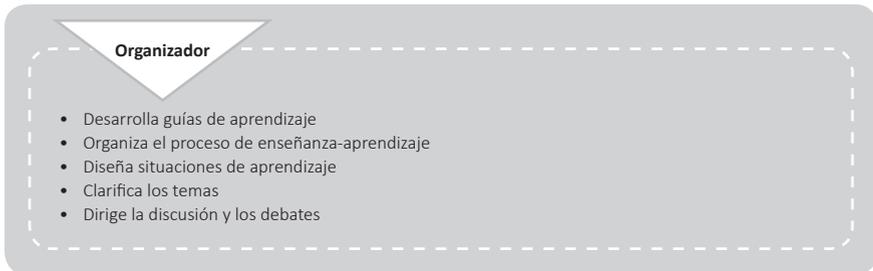
3 Los conceptos de *profesor* y *profesorado* usados en esta obra son equiparables a los de *docente* y *cuerpo docente*, pues incluyen todos los perfiles, ya se trate de docentes de nivel inicial, de primaria, de secundaria o de nivel terciario. Lo mismo ocurre con el concepto de *centro educativo*, que refiere a toda institución de educación formal, de cualquier nivel.

ROLES DOCENTES

En el proceso de convergencia europea de universidades, se ha hecho una profunda revisión del papel del profesorado. Una de las figuras más destacadas de dicho proceso en España es Aurelio Villa, quien ha ahondado en las características principales que se pueden deducir del proceso de convergencia europea y las implicaciones que se derivan para el profesorado y los directivos universitarios. Sostiene Villa (2006) que se requiere una renovación de la función docente con mayor flexibilidad y adaptación a las nuevas necesidades del alumnado. Si bien dichos estudios han sido enfocados a la educación superior, nada hace pensar que pierden valor en su veracidad si se aplican a otros niveles de la educación, así como a otras regiones y sistemas educativos. Abundan las comparaciones entre la educación que se podría denominar tradicional o magistral, con un fundamento en la figura docente como su artífice, y el enfoque de aprendizaje más autónomo, cuyo fundamento descansa sobre la actividad del estudiante.

En las propuestas de cambio o renovación de la función docente se señalan seis grandes roles que se explican a continuación: organizador, facilitador, motivador, evaluador, coordinador y líder. Ninguna de estas funciones responde a una selección caprichosa, sino al resultado de estudios empíricos y teorías ampliamente reconocidas, que dan un aval suficiente para que sean relevantes. Hemos entendido que su escueta definición era suficiente para nuestro cometido en este libro. Sin embargo, es posible obtener una profusa documentación para cada una de ellas.

El rol de organizador



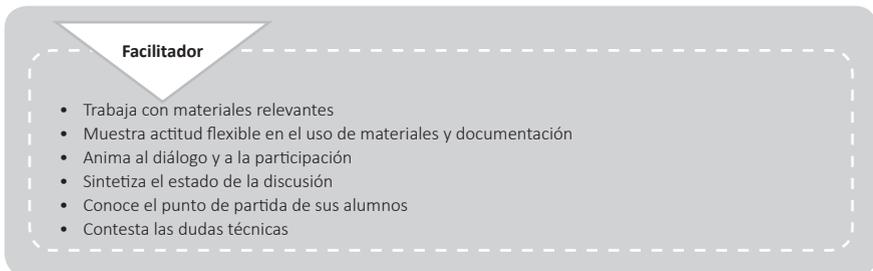
El diagrama muestra un recuadro gris con un triángulo invertido blanco en la parte superior que contiene el título 'Organizador'. Debajo del triángulo, dentro de un recuadro con una línea punteada, se listan cinco funciones del rol.

Organizador

- Desarrolla guías de aprendizaje
- Organiza el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Diseña situaciones de aprendizaje
- Clarifica los temas
- Dirige la discusión y los debates

Este rol está vinculado a cómo el profesorado organiza el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula. Es decir, la forma en que planifica y luego desarrolla lo planificado. Se sostiene en la necesidad de reflexión para adecuar los contenidos a la forma de aprender del alumnado, en contraposición con el ejercicio repetitivo y rutinario de exponer contenidos, los mismos o casi los mismos, año tras año. Asimismo, refiere a cómo el profesorado hace participar a los estudiantes en el proceso, cuidando que esto contribuya a dar mayor claridad a los conceptos. Por tanto, el docente es un constructor de conocimiento: un profesional capaz de teorizar, interpretar y criticar su propia práctica.

El rol de facilitador



El diagrama muestra un recuadro gris con un triángulo invertido blanco en la parte superior que contiene el título 'Facilitador'. Debajo del triángulo, dentro de un recuadro con una línea punteada, se listan seis funciones del rol.

Facilitador

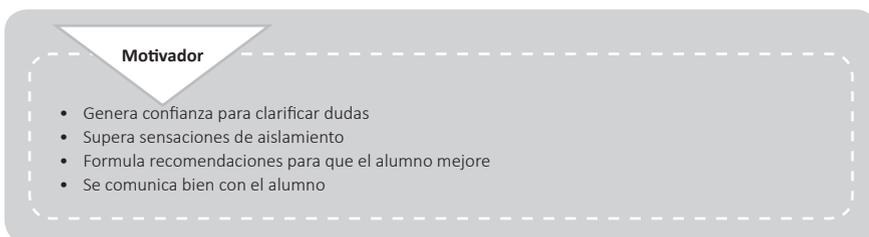
- Trabaja con materiales relevantes
- Muestra actitud flexible en el uso de materiales y documentación
- Anima al diálogo y a la participación
- Sintetiza el estado de la discusión
- Conoce el punto de partida de sus alumnos
- Contesta las dudas técnicas

Se entiende que el profesor no es un mero trasmisor burocrático de contenidos, sino que trabaja como facilitador de los aprendizajes. Para ello, utiliza medios auxiliares que apoyan el proceso de adquisición de los

nuevos conocimientos, manteniendo en todo momento una actitud flexible y adecuada al contexto.

Anima a la construcción colectiva como vehículo válido para el desarrollo del potencial de cada uno de sus alumnos, partiendo de la situación previa del grupo y respondiendo con eficacia a sus necesidades en todas las dimensiones que hacen al desarrollo integral de las personas.

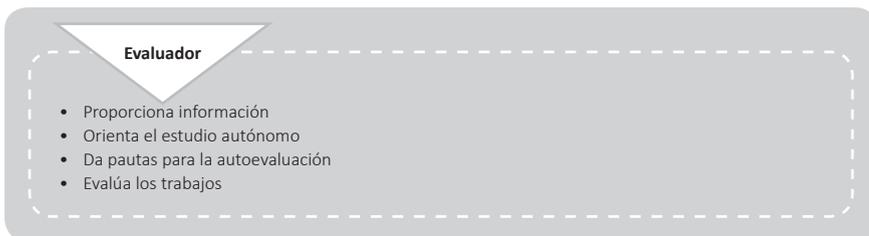
El rol de motivador



Un aspecto que ha sido largamente debatido en pedagogía es la motivación como motor del aprendizaje. Así, el docente desempeña una labor fundamental en ese sentido al propiciar un clima de confianza donde los errores no son castigados, sino vividos como parte del aprendizaje.

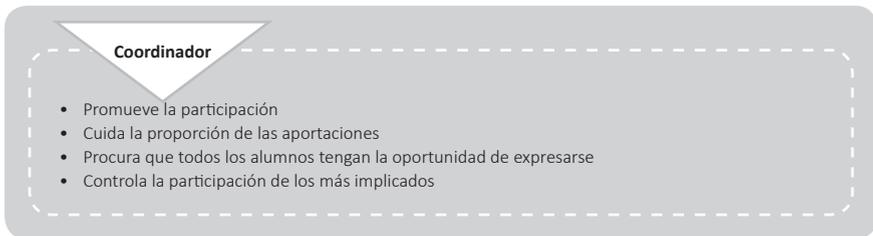
El docente acompaña al alumno en su camino, apoyándolo en los momentos de incertidumbre y ofreciéndole recomendaciones para su mejora, creando un clima adecuado que propicia la comunicación y la confianza.

El rol de evaluador



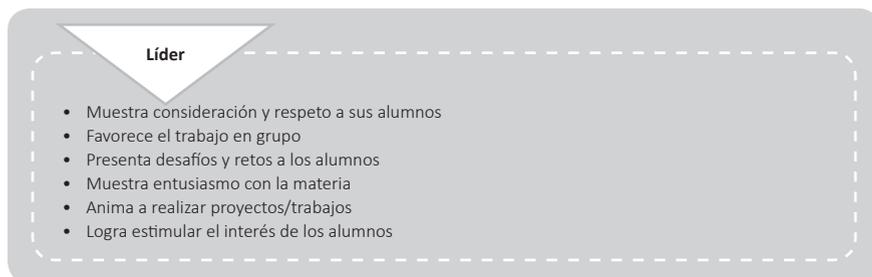
Todo proceso de mejora ha de incluir la evaluación. No se trata de un ejercicio apenas controlador o certificador de quien está jerárquicamente por encima. El ejercicio de la evaluación ha de ser una actividad diseñada con cuidado para que sea un instrumento que permita develar los puntos fuertes así como las áreas de mejora. Para ello, es fundamental transmitir con claridad a los alumnos cuál es su objetivo y de qué manera se evaluará. Y una vez finalizado el proceso, cómo puede ayudar a mejorar, sin convertirse en un instrumento de poder al servicio de la potencial punición, sino favoreciendo una cultura de la autoevaluación.

El rol de coordinador



La capacidad de trabajar en equipo es una de las competencias fundamentales en el aprendizaje del alumnado. No se excluye el trabajo personal, sino que se potencia. Pero esta modalidad requiere del docente un ejercicio adecuado de la función de coordinación, promoviendo la participación de todos, cuidando la proporción de las aportaciones, procurando que todos tengan oportunidad de expresarse y controlando la participación de los más implicados.

El rol de líder



El liderazgo, entendido como un ejercicio que ayuda al alumnado en su propio desarrollo, es decir, el liderazgo transformacional, es una función cuyos beneficios están sustentados en una amplia base empírica.

El líder transformacional muestra consideración personal por sus alumnos, favorece el trabajo en equipo, presenta desafíos al grupo que los alientan a conseguir nuevas metas, se muestra entusiasmado por su desempeño profesional, anima a la realización de tareas estimulantes y despierta el interés en cada uno de sus alumnos.

Roles y estilos

No es nada novedoso que cada vez con mayor énfasis nos den indicaciones para ser *un buen profesional*. Abundan los cursos y sus recomendaciones sobre lo que está bien y lo que está mal. Pero suele no tenerse en consideración cuáles son las características personales del docente. Por ejemplo, se supone que para ser un buen líder hay que tener determinadas características, y, en diversas ocasiones, es frustrante ver lo alejadas que pueden estar de aquellas que nos identifican personalmente.

En definitiva, y de acuerdo a cada persona, existen diferentes estilos para ejercer la docencia. Nosotros otorgamos una especial importancia al reconocimiento de los distintos estilos y a la necesidad de que cada profesional sea consciente de cuáles son aquellas funciones que desempeña con mayor naturalidad y aquellas sobre las que ha de trabajar con mayor

ahínco, ya que no se asientan en sus habituales tendencias a la hora de hacer, pensar y relacionarse.

Un instrumento que consideramos muy potente para reconocer los diferentes estilos docentes es el eneagrama de las personalidades. En los siguientes apartados haremos una breve exposición de la *teoría de los tres núcleos*, como fundamento para el desarrollo del eneagrama que será explicado a continuación. Finalmente, revisaremos los diferentes roles docentes para cada estilo.