



# Escuelas ejemplares que siguen a un dúo poco probable

## **El Mejor Plan**

*Jim Roy*

## El desafío

“**N**o sé por qué tenemos que ir a los autores seculares cuando tenemos los Libros Rojos.” Estas palabras, en parte declaración, en parte pregunta, en parte acusación, flotaban en el aire de la sala de uso múltiple antes de llegarme como un golpe sordo. Las personas presentes habían venido a la escuela esa noche para un taller que varios profesores habían organizado bajo el nombre de “Aprendizaje Cooperativo para Padres.” Durante mis comentarios finales, mencioné a William Glasser y sus ideas sobre la Escuela de Calidad.<sup>1</sup> Ese fue el momento cuando el padre anteriormente citado expresó su preocupación sobre los autores seculares. Traté de explicar la manera como mis compañeros de trabajo y yo seguimos los Libros Rojos, pero con el transcurso del tiempo he quedado insatisfecho con mi respuesta. La declaración del padre merece una explicación más detallada y comprensible, que yo no tenía en aquella ocasión.

## Nuestro llamado

Como adventistas, creemos que Dios nos ha llamado para ser luces en el mundo, para reflejar Su manera de pensar y actuar. Dios prometió a Abraham “en ti serán benditas todas las familias de la tierra” (Gen. 12:3). Los adventistas deseamos que esta promesa se cumpla por medio de nuestros ministerios también. Un aspecto importante de esos ministerios se cumple por medio de nuestras escuelas. Aunque somos un grupo comparativamente pequeño entre las religiones del mundo, la Iglesia Adventista sostiene un gran sistema de educación. Puede ser que la motivación detrás de estos esfuerzos varíe, pero igual hacemos bien en reclamar la promesa de Dios a Abraham.

## Fábricas y Escuelas

La Iglesia Adventista del Séptimo Día fue organizada poco después de 1860, casi al mismo tiempo que un sistema formal de educación comenzaba a desarrollarse en los Estados Unidos. Desde el comienzo nuestros pioneros reconocieron la necesidad y la oportunidad de instruir a los niños de la iglesia. Pero desde el comienzo tuvieron que luchar con los hábitos arraigados de las fuerzas culturales y sociales de la última parte del siglo XIX y la primera parte del XX. Era tan importante, sin embargo, la educación en la iglesia, que Elena de White, una de las fundadoras de la denominación y especial mensajera de Dios, escribió extensamente sobre esta

obra de la educación.

El período entre 1890 y 1910 fue un tiempo extraordinario en la historia de la educación en general. La Era Industrial estaba teniendo un profundo efecto sobre el diseño educacional. Las escuelas comenzaron a adoptar el modelo de la línea de producción, razonando que si funcionó bien en las fábricas, tendría también éxito en la educación. Unas pocas voces censuraron este enfoque, haciendo un llamado por un ambiente más humano para el aprendizaje. John Dewey (1859-1952) fue uno de ellos. También lo fue Elena de White (1827-1915).

## Motivación externa - ¿Sentido común?

Junto con los efectos funestos del enfoque o modelo de fábrica, la educación fue aún más degradada por la aplicación de la idea del “sentido común” de la motivación humana. Dewey vio esta lucha cuando escribió que “La historia de la teoría de la educación está marcada por la oposición entre la idea de que la educación es el desarrollo desde el interior y su formación desde el exterior; basada sobre dotes naturales y que la educación es el proceso de vencer las inclinaciones naturales, substituyéndolos con hábitos adquiridos bajo presión externa.”<sup>2</sup> Dicho en una frase, Dewey describió la pregunta más importante que los educadores deben contestar: *¿son los alumnos motivados desde dentro de sí mismos, o debe aplicarse presión externa para que tengan un buen desempeño en la escuela?*

Es difícil enfatizar la importancia de la respuesta a esta pregunta y los efectos de nuestras estrategias en el hogar y en la sala de clases. Al través de la historia, los seres humanos han abrazado la psicología de la conducta conocida como el control externo, o en términos clínicos, la respuesta al estímulo. La psicología del control externo se basa en la creencia de que una persona puede manipular la conducta de otro ser humano, de manera individual o colectiva. El estímulo apropiado conducirá a la respuesta deseada. Esta creencia lleva a las personas a recompensar o castigar a otros cuando no se conducen como se desea. Esta clase de conducta manipulada ocurre regularmente en hogares y lugares de trabajo. Desafortunadamente, la gerencia basada en el control externo también es común en la sala de clases.

Yo creo que las prácticas de dirección basadas en el control externo, ya sea en el hogar, la sala de clases, de manera corporativa, o en un ambiente político, son en

**Dewey describió la pregunta más**

**importante que los educadores**

**deben contestar: ¿son motivados**

**los alumnos dentro de sí mismos, o**

**debe aplicarse presión externa para**

**que tengan un buen desempeño en la**

**escuela?**

última instancia destructivas. Las estrategias que se basan en la presión externa – desde la manipulación sutil hasta el uso de la fuerza – pueden parecer funcionar por un corto tiempo, pero los resultados no son permanentes, y a largo plazo, dejan las cosas peores que antes. En el ambiente de la sala de clases, la coerción puede funcionar – con algunos de los alumnos y por parte del tiempo. Pero aún cuando parece funcionar, lo negativo tiene más influencia que lo positivo. Un producto negativo del control externo es el deterioro de las relaciones que acontece cuando alguien trata de dirigir o manipular a otra persona. Otra desventaja importante es el fracaso de los alumnos al no aprender auto-control si son otros los que definen la conducta apropiada para ellos.

Estas han sido algunas de las preocupaciones de John Dewey, Elena de White y William Glasser. Según sus líneas de pensamiento la educación debe estar basada en un enfoque diferente, uno que de manera más efectiva comprometa a los estudiantes en su propio aprendizaje. En lugar de tratar de desarrollar mejores métodos de control externo, ellos recomiendan un enfoque educacional basado en el control interno.

## Glasser y el control interno

Durante los últimos 50 años William Glasser ha estado señalando la necesidad de operar las salas de clase sobre la base del control interno o la Teoría de la Elección, la cual sostiene que las personas hacen elecciones por razones que son importantes para ellas. El timbre del teléfono no nos fuerza a contestar. Simplemente nos da a saber que alguien en

**Las estrategias que se basan en la presión externa – desde la manipulación sutil hasta el uso de la fuerza – pueden parecer funcionar por un corto tiempo, pero los resultados no son permanentes, y a largo plazo, dejan las cosas en peor situación.**

algún lugar quiere contactarnos. Algunas personas corren a atenderlo, mientras que otros clasifican las llamadas y deciden si las contestan. De acuerdo a la Teoría de la Elección, la motivación viene de adentro. Podemos permitir que se nos manipule por interés en la recompensa o por temor al castigo, pero esto debe ser una decisión personal. Y si la recompensa o el castigo no nos importan, ninguna cantidad de manipulación funcionará.

**Y**a que los seres humanos son motivados internamente, Glasser explica que podemos – en realidad, debemos – operar las escuelas usando estrategias diferentes a las del pasado. Con ese propósito ha escrito cinco libros sobre educación, comenzando por su obra clave, *School Without Failure* (1969) [*La Escuela sin Fracasos*], luego *Control Theory in the Classroom* (1986;

2001) [*Teoría del Control en la Sala de Clases*], *The Quality School* (1990) [*La Escuela de Calidad*], *The Quality School Teacher* (1993) [*El profesor de la Escuela de Calidad*], y *Every Student Can Succeed* (2000) [*Todo Estudiante puede Tener Éxito*].<sup>3</sup>

Varios meses después de escrutar la pregunta sobre los Libros Rojos versus autores seculares, comencé un estudio comparando las ideas de Elena de White frente a las de William Glasser. Aunque están separados por casi 100 años y tienen antecedentes muy diferentes, descubrí que sus ideas sobre educación son sorprendentemente similares. (Una revisión más completa de estas similitudes están disponibles en un libro que escribí titulado *Soul Shapers: A Better Plan for Parents and Educators*.<sup>4</sup>) El resto de este artículo describirá estas similitudes.



## El Mejor Plan

Al describir a los profesores que dependen del control externo, Glasser dice que, “Los gestores-jefes creen firmemente que las personas pueden ser motivadas desde afuera: Ellos no llegan a entender que todas nuestras motivaciones vienen de nuestro interior.”<sup>5</sup> Algunos cristianos han expresado su preocupación sobre este énfasis, que valoriza la fuerza y la intuición humanas, y han llegado al punto de condenarla como una filosofía de la Nueva Era. Imaginen mi sorpresa al encontrar un pasaje similar en los escritos de Elena de White:

“Aquellos que instruyen a sus alumnos a sentir que el poder reside en ellos mismos para llegar a ser hombres y mujeres de utilidad y honor, permanentemente tendrán más éxito. Su trabajo podría no aparecer como el mejor delante de los observadores superficiales, y su labor podría no ser valorada tan altamente como la del instructor que ejerce absoluto control, pero el futuro de los alumnos mostrará los resultados de este mejor plan de educación.”<sup>6</sup>

Como un adventista de segunda generación que durante toda la vida ha asistido a escuelas de la iglesia o ha enseñado en ellas, he oído la expresión “modelo de educación” más de una vez. Sin embargo nunca he visto ese modelo. Lo más cercano que he encontrado es la expresión “el mejor plan,” que se refiere a los profesores que reconocen el valor del control interno antes que una fuerza externa o coerción. Glasser cree que crear salas de clase que operan desde la perspectiva del control interno promueve mejor el trabajo de una escuela de calidad. Elena de White lleva esta idea todavía más lejos por medio del uso de frases tales como “de éxito permanente” y “en el más allá” para recordarnos que nuestras estrategias de enseñanza tienen implicaciones eternas.

Glasser ha observado que las escuelas usan el control externo cuando los alumnos no hacen lo que se espera que hagan. Culpar, amenazar, castigar y recompensar son estrategias de educación ampliamente usadas. Pero, ¿solucionan el problema tales tácticas? Glasser puntualiza, “Podemos forzar a los estudiantes a permanecer en la escuela. Podemos tratar de forzarlos a realizar su trabajo escolar, pero en última instancia no tendremos éxito.”<sup>7</sup> En este tipo de ambiente, los profesores y los estudiantes llegan a ser adversarios, cada uno empeñado en ganar la mano. Debido a que la motivación humana viene del interior, Glasser enfatiza que, “No podemos presio-

nar a ningún estudiante a trabajar si él no cree que ese trabajo le satisface.”<sup>8</sup>

Elena de White también subraya este punto cuando escribe, “La verdadera educación no consiste en inculcar por la fuerza la instrucción en una mente que no está lista para recibirla. Hay que despertar las facultades mentales, lo mismo que el interés.”<sup>9</sup> Este es nuestro desafío como educadores, planificar oportunidades para el aprendizaje que despierten el interés en nuestros alumnos. Alfie Kohn enfoca lo mismo desde un ángulo diferente cuando dice, “Cuando los estudiantes están ‘libres de tareas,’ nuestra inmediata reacción debería ser preguntar, ¿Cuál es la tarea?”<sup>10</sup> Necesitamos preguntarnos a nosotros mismos si los trabajos asignados son parte del problema y si es así, trabajar para modificarlos. Es típico que cuando los estudiantes no quieren hacer lo que queremos que hagan, comenzamos a pensar de qué modo podemos hacerlos trabajar y obtener resultados, todo lo cual puede decir más acerca de nosotros mismos que de las estrategias educacionales. Elena de White advirtió a los profesores adventistas a mantenerse lejos del uso de la fuerza debido a los efectos sobre los niños. Tanto Glasser como White puntualizan que cuando la fuerza es usada, levanta un espíritu de resistencia en el recipiente. Pero Elena de White condena la coerción de una manera aún más enérgica debido a las implicaciones eternas.

“Los padres y profesores que se enorgullecen de tener control completo de las mentes y las voluntades de los niños bajo su cuidado, dejarían de enorgullecerse, si pudieran ver las vidas futuras de los niños que han sido sometidos por fuerza o por temor.”<sup>11</sup>

Debemos enseñar a nuestros estudiantes a ser conscientes de su propia brújula interna, bajo el poder y la influencia del Espíritu Santo, en lugar de tratar de nosotros ser su brújula, por medio de la fuerza o el temor. Glasser se refiere a los profesores que actúan de esta manera como gestores-conductores, en contraste con los gestores-jefes, porque ellos conducen por medio de la inspiración y la invitación, y no por amenazas o castigo. Elena de White captura la esencia del gestor-conductor cuando dice: “No olvidemos nunca que el maestro debe ser lo que él desea que sus alumnos lleguen a ser.”<sup>12</sup> La instrucción con respecto a la brújula interna comienza con el profesor.

Un profesor en camino a llegar a ser un gestor-conductor compartió conmigo que cuando leyó en *Soul Shapers* que debemos ser como queremos que nuestros alumnos lleguen a ser, quedó impactado. Admitió que mucho de su tiempo y energía había sido dedicado a cambiar la conducta de sus estudiantes. Repentinamente, se dio cuenta que necesitaba permitir que el Espíritu Santo lo cambiara a él. Ahora vio que en la medida en que llegaba a entender y seguir su brújula interior, podría a su vez modelar una vida controlada internamente para el beneficio de sus estudiantes.

Glasser ha sido un pionero en los trabajos crecientes de los que reconocen el poder de las personas para hacer decisiones y responsabilizarse por sus elecciones. Antes que seres humanos víctimas de las circunstancias o de la mala química del cerebro, Glasser dice que “en la práctica, elegimos todo lo que hacemos, incluyendo la miseria que sentimos. Otras personas no pueden hacernos miserables, ni tampoco felices.”<sup>13</sup> También agrega que “Elegimos todas nuestras acciones y pensamientos, y de manera indirecta, casi todos nuestros sentimientos y mucho de nuestra fisiología.”<sup>14</sup> Esto es un bofetazo a la práctica psiquiátrica actual, que clasifica un comportamiento menos saludable como enfermedad mental y prescribe drogas como respuesta.

Elena de White enfatizó el mismo poder de la mente que Glasser describe, mucho antes que Glasser naciera, cuando escribió: “Está al alcance de todos escoger los temas que han de ocupar los pensamientos y moldear el carácter.”<sup>15</sup> Al aplicar este principio al entrenamiento de los niños, escribió: “Todo niño debería comprender la verdadera fuerza de la voluntad... La voluntad es el poder gobernante en la naturaleza del hombre, el poder de decisión o elección.”<sup>16</sup> Elena de White y Glasser describen con claridad el poder de elección que cada ser humano posee, y sin embargo a menudo entendemos mal tales declaraciones.

## ¿Respuesta a estímulo, o elección?

Dewey describió la base de esta falta de comprensión como el dilema de si el aprendizaje viene desde adentro o es manipulado bajo presión externa. Un líder en el campo del Conductismo, B. F. Skinner propone que la conducta humana puede ser construida controlando varios aspectos del ambiente.<sup>17</sup> Ciertas conductas deseadas pueden ser reforzadas y otras no



deseadas, extinguidas, todo por medio de manipulaciones externas. Muchos padres y educadores ven el peligro de tales creencias. Si la conducta humana es formada completamente por el ambiente, ¿dónde está el poder de la voluntad? Los profesores pueden no verse a sí mismos como conductistas, sin embargo sus esfuerzos por manipular la conducta de sus alumnos por medio de recompensas y castigos dice lo contrario. El principio de respuesta al estímulo esta vivo y activo en muchas salas de clase adventistas.

Glaser puntualiza que “Los profesores y los estudiantes están siendo manejados en la misma manera como siempre lo han sido, en la misma manera como las personas han sido manejadas por siglos, por

un método basado en la vieja teoría del ‘sentido común’ sobre cómo funcionamos, mejor llamada de respuesta al estímulo... la teoría de respuesta al estímulo está equivocada. Cuando se la usa para manipular personas, conduce a un método tradicional de gestión que llamaré de gestor-jefe. Este método no es efectivo porque se basa en la coerción y siempre acaba convirtiendo en adversarios a los obreros y sus dirigentes.”<sup>18</sup>

#### **Ineficaz y de corta vida**

Glaser concluye que la teoría de la respuesta al estímulo no sólo ha sido un enfoque ineficaz a la motivación humana, sino que se ha basado también en una ciencia defectuosa. El estímulo externo, no

**Durante los últimos 50 años William Glasser ha estado señalando la necesidad de dirigir las salas de clase sobre la base del control interno o la Teoría de la Elección, la cual sostiene que las personas hacen elecciones por razones que son importantes para ellas**

importa cuán fuerte, no puede hacer que las personas hagan algo que no quieren. Una pistola puede parecer ser un motivador externo efectivo, pero la historia está llena de ejemplos de personas que dieron su vida por una causa en la cual creían. Los tres jóvenes hebreos (Dan. 3) rehusaron ser dominados por el temor al fuego ardiente y Daniel mostró la misma firmeza cuando se le amenazó con la cueva de los leones (Dan. 6). Aún cuando la manipulación pareciera funcionar, si los alumnos hacen lo que nosotros queremos por temor, los resultados son de corta vida, y en última instancia resentirán tanto la manipulación como el manipulador.

Una mañana temprano, cinco meses después del “No sé por qué necesitamos autores seculares cuando tenemos los Libros Rojos,” yo estaba leyendo uno de los Libros Rojos, y me encontré con el siguiente pasaje. Es un comentario fuerte en relación al proceso estímulo-respuesta y estrategias que consideran los estudiantes casi como animales que deben ser entrenados. En efecto, fue esta cita la que colocó en la larga jornada de mi libro *Soul Shapers*.

“El entrenamiento de los niños debe ser conducido por un principio diferente al que gobierna el entrenamiento de animales irracionales. El bruto solamente tiene que acostumbrarse a someterse a su dueño; mientras que el niño debe ser enseñado a controlarse a sí mismo. La voluntad debe ser entrenada para obedecer a los dictados de la razón y la conciencia. El niño puede ser disciplinado al punto de que, como la

bestia, no tenga voluntad propia, con una individualidad perdida en la de su maestro. Tal entrenamiento no es sabio y sus efectos son desastrosos.”<sup>19</sup>

**Libres para elegir**

Las prácticas coercitivas funcionan, con algunos estudiantes, por un poco de tiempo, pero ¿a qué costo? Glasser y Elena de White han descrito una alternativa basada en el control interno. Elena de White recomienda a los estudiantes que sean “fuertes para pensar y obrar” y que sean “dueños y no esclavos de las circunstancias.”<sup>20</sup> El conductismo quisiera llevarnos a creer que todos somos víctimas de las circunstancias y solo podemos responder a los estímulos que están fuera de nuestro control. Nada agrada más a Satán que nosotros adoptemos un sistema de control externo. Jesús murió para preservar nuestra libertad de elección. Isaías 42, 49 y 61 profetizan que el Mesías haría libres a los cautivos. La muerte de Cristo nos asegura que Satanás no tendrá una ventaja injusta sobre nosotros. Tenemos la libertad de elegir nuestro destino.

Es en este sorprendente contexto que los profesores adventistas realizan su tarea todos los días. Poco a poco, los alumnos llegan a ser, o instrumentos de fuerzas externas, rol que es asumido por padres y profesores bien intencionados, o llegan a ser totalmente conscientes del poder que existe en ellos mismos provisto por un Padre celestial grandioso, que los capacita para llegar a ser dueños y no esclavos de las circunstancias.

**Jim Roy** es director del Departamento de Educación del Colegio de la Unión del Pacífico en Angwin, California. Hace poco concluyó su doctorado, focalizado en el desarrollo de las ideas de William Glasser. Es autor de *Soul Shapers*, un libro que compara las ideas de Glasser con las de Elena de White. Puede ser contactado en [jroy@puc.edu](mailto:jroy@puc.edu).



- Without Coercion (New York: HarperCollins, 1990); *The Quality School Teacher* (New York: HarperCollins, 1993); *Every Student Can Succeed* (Chatsworth, Calif.: Glasser Institute, 2000).
4. (Review and Herald Publishing Assn., 2005).
5. Glasser, *The Quality School*, p. 59.
6. Elena de White, *Fundamentals of Christian Education* (Nashville, Tenn.: Southern Publishing Assn., 1923), p. 58.
7. Glasser, *The Quality School*, p. 88.
8. \_\_\_\_\_, *Control Theory in the Classroom*, p. 11.
9. Elena de White, *La Educación*, (Florida, Buenos Aires: ACES, 1964), p. 38.
10. Alfie Kohn, *Beyond Discipline: From Compliance to Community* (Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 1996), p. 19.
11. White, *Fundamentals of Christian Education*, p. 17.
12. *Ibid.*, p. 58.
13. Glasser, *Choice Theory, A New Psychology of Personal Freedom* (New York: HarperCollins, 1998), P. 3.
14. *Ibid.*, p. 4.
15. White, *La Educación*, p. 122.
16. *Ibid.*, pp. 280-281.
17. B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopf Publ., 1971).
18. Glasser, *The Quality School*, p. 12.
19. White, *Fundamentals of Christian Education*, p. 57.
20. \_\_\_\_\_, *La Educación*, p.15.

**REFERENCIAS**

1. Willism Glasser, *The Quality School: Managing Students Without Coercion* (New York, HarperCollins, 1990).
2. John Dewey, *Experience and Education* (New York: Kappa Delta Pi, 1938) p. 17.
3. *Schools Without Failure* (New York: HarperCollins, 1969); *Control Theory in the Classroom* (New York: HarperCollins, 1986); *The Quality School: Managing Students*