

Transformando la educación

03.

Formulamos el horizonte

37 metas para soñar el cambio educativo

Transformando la educación

Colección dirigida por Xavier Aragay

Cuaderno

03

Título

Formulamos el horizonte. 35 pasos para vivir el cambio educativo

Autores

**Xavier Aragay, Jonquera Arnó, Pere Borràs, Daniel Iniesta,
Pepe Menéndez, Pol Riera, Lluís Tarín y Lluís Ylla**

Edición

Mauro Cavaller

Traducción del original en catalán

Jorge Romance y Laura Vaqué

Diseño gráfico y maquetación

Albert Martín

Fotografía

Berta Alarcó

Impresión

The Folio Club

ISBN

978-84-617-3902-8

Depósito legal

B-2465-2015

© ⓘ ⓘ ⓘ Jesuites Educació

Primera edición: enero 2015

Transformando la educación

03.

Formulamos el horizonte

37 metas para soñar el cambio educativo

Autores

El equipo que impulsa esta colección está formado por:



Xavier Aragay

Es economista y, desde el 2009, director general de Jesuïtes Educació. Partiendo de su extensa trayectoria vital y profesional, y su siempre presente vocación de servicio, lidera el proyecto *Horitzó 2020*. Quienes le conocen bien dicen de él que es visionario, dialogante, exigente y tenaz. Le encanta hacer esquemas, jugar con las palabras y disfrutar de la naturaleza ascendiendo a las cimas más insospechadas.



Jonquera Arnó

Es maestra y se incorporó al equipo en 1993. Desde entonces ha aportado alma al proyecto educativo de JE. De vocación humanista y con una profunda vida espiritual, trabaja siempre con y para las personas (dice que no tuvo otra opción, viniendo al mundo con una hermana gemela). Actualmente es la directora de la oficina técnica de Jesuïtes Educació. Es una enamorada del mar.



Pere Borràs

Es jesuita (pronto se cumplirán 50 años de su compromiso con la Compañía de Jesús) y actualmente es el consiliario de la red de JE. Siempre ayudando a las personas, ha sido profesor, maestro de novicios, provincial y presidente de la Fundació. Es un sabio en espiritualidad ignaciana y en el acompañamiento de jóvenes y adultos. Con su humor directo y contundente disfruta de la vida, los cómics y el Barça.



Mauro Cavaller

Es licenciado en Filosofía y *coach* especializado en escritores. Es el editor de la colección *Transformando la educación*, donde aporta visión de conjunto y unidad formal. Como artesano de las ideas, escucha, empatiza y encaja las diferentes partes de los temas que debatimos. Le encanta ir al cine.



Daniel Iniesta

Es diplomado en Relaciones Laborales y en JE es el director de RRHH desde el 2011. En formación constante, ha trabajado en ámbitos sensibles del sector público como el judicial, menores, adopciones y cooperación. Apasionado en todo lo que hace, siempre tiene la mirada puesta en el desarrollo de las personas. Duerme poco, practica deporte (nada y corre) y lee (generalmente sobre el período 1914-1945).



Pepe Menéndez

Es licenciado en Ciencias de la Información y desde el 2009 es director adjunto de JE. Conoce en profundidad tanto el trabajo en el aula como la gestión del mundo educativo (fue director de la escuela Joan XXIII). En el 2004 participó en la redacción del Pacte Nacional per l'Educació. Escribe en su blog y organiza tertulias en su casa alrededor de comidas y cenas fantásticas que él mismo cocina.



Pol Riera

Es diplomado en Ciencias Empresariales y es el gerente de la red Jesuïtes Educació. Su larga y variada trayectoria formativa y profesional le ha permitido adquirir habilidades organizativas y un gran sentido pragmático. Le gusta trabajar en equipo, siempre con un gran optimismo. Quienes le conocen dicen de él que es un *self-made man* apasionado del deporte (los practica casi todos) y de las motos.



Lluís Tarín

Es licenciado en Pedagogía y está especializado en tecnología educativa y desarrollo directivo. En Jesuïtes Educació es asesor en liderazgo y estrategia. Como buen sabio, observa, lee y busca evidencias para entender el mundo. Acompaña siempre el análisis con una fuerte vinculación emocional, porque, no en vano y en un sentido amplio, él es un hombre de corazón.



Lluís Ylla

Es ingeniero superior agrónomo y en Jesuïtes Educació se ocupa de temas de planificación y sistemas de calidad. Ha organizado los engranajes de Horitzó 2020, y con la reflexión y la práctica ha contribuido también a desarrollar una pedagogía de la interioridad. Es director adjunto de JE desde que se creó la Fundació en el año 2000. Es un gran lector y le encanta caminar y escribir.

Conseguir los sueños es posible. Mejorar la realidad sin sueños es imposible.

Ramón Flecha

Para mi equipo busco personas que evidentemente sepan pero, sobre todo, busco soñadores, personas que quieran cambiar el mundo.

Josep Baselga

La escuela de mis sueños reúne la seriedad de un ejecutivo con la alegría de un payaso, la fuerza de la lógica con la sencillez del amor.

Augusto Cury

Hoy, el proceso de renovación educativa tiene que continuar en el marco de los nuevos retos y oportunidades que presenta nuestro contexto histórico. No tenemos otra opción que la fidelidad creativa para sostener nuestra educación como instrumento apostólico significativo al servicio de la misión.

José Alberto Mesa (jesuïta)

Prólogo

Me gustaría abrir este tercer cuaderno de la colección Transformando la educación con un par de experiencias personales que, a mi parecer, subrayan puntos esenciales del Horitzó 2020.

A finales de la década de 1970 trabajé cinco años en el Chad, un país donde las escuelas impartían el currículo francés haciendo memorizar los contenidos a los alumnos. La necesidad de un cambio era evidente.

Y así lo hicimos. ¿Os imagináis aprender matemáticas contando los metros cuadrados que necesita un cerdo para vivir sin pelearse con los demás? Reflexión y análisis conectados con la propia realidad, la vida cotidiana.

Años más tarde, dirigiendo el Servicio Jesuita a Refugiados conocí un dato muy interesante: las mejores notas de Namibia las tenían un niño y una niña refugiados de Angola, y las del Nepal, dos niños refugiados de Bután.

Aquí veíamos las ganas de aprender, de aprovechar la oportunidad que supone acceder a la educación, y el reconocimiento, tanto por parte de los niños y niñas como de los adultos, del valor de la escuela.

Estas dos anécdotas nos hablan de causas y efectos. Si queremos contribuir a transformar el mundo, no podemos quedarnos en la inmediatez. Tendremos que imaginar un futuro ilusionante que nos dé una dirección y nos permita avanzar. Esta es la aportación del Horitzó 2020.

Por complejas y difíciles que sean, no podemos perdernos en las condiciones externas. La interioridad y el silencio, más el trabajo en equipo y en red, nos mostrarán el camino tal como lo hicieron los jesuitas hace casi quinientos años.

Lluís Magriñà

*Jesuita. Presidente de Jesuïtes Educació (2008-2014)
y director del Centro Internacional de Espiritualidad
Ignaciana, Cova de Manresa*

Índice

<i>Introducción</i>	I. Ahora es el momento	II. El proceso: formulamos el H2020	III. El resultado: qué es el H2020	IV. Hoja de ruta para soñadores	<i>Tabla de contenidos</i>
15	16	26	48	70	90

Introducción

Dicen que lo bueno se hace esperar, y también que no hay mejor agua que la que se bebe tras una buena caminata... En el año 2000 creamos Jesuïtes Educació y ahora, después de propiciar las condiciones para el cambio, hemos iniciado finalmente el proceso de profunda renovación educativa en nuestras escuelas.

Si el cuaderno anterior era lo que podríamos denominar «momento 0», en este nos encontramos en el 1. Vamos, pues, paso a paso, no nos saltemos ninguna fase. Vivirlas todas plenamente (con el tiempo y las acciones que cada una requiera) es la garantía para progresar adecuadamente.

Creo que todos estaremos de acuerdo en que comenzar es ilusionante. ¡Por supuesto que lo es! Basta con pensar en las emociones que todos experimentamos al empezar unas vacaciones o emprender un viaje. En estos dos casos puede ser que aún no nos hayamos movido, pero en nuestro interior ya estamos en marcha.

Formular el horizonte es precisamente eso: concretar entre todos adónde queremos ir. Puede parecer sencillo, pero todos los que hemos hecho vacaciones con un grupo de amigos o con la familia al completo conocemos las dificultades que comporta, y también que en gran medida el éxito del verano depende de ese momento inicial.

Nos jugamos mucho. Hemos labrado y sembrado el campo, ahora necesitamos que con la lluvia las semillas se abran camino hasta la superficie y se dirijan todas hacia el cielo, muy arriba. ¿Os imagináis un campo donde cada planta creciese en su propia dirección particular?

Y al mismo tiempo el horizonte no solo es un punto de referencia para hacer camino, es también una realidad a la que queremos llegar. Dicho de otra forma: no pensamos en utopías, sino en proyectos ambiciosos que se llevan a cabo, y que incorporan su evaluación y rendimiento de cuentas, es decir, la preocupación por su eficacia y su viabilidad tanto cualitativa como cuantitativa.

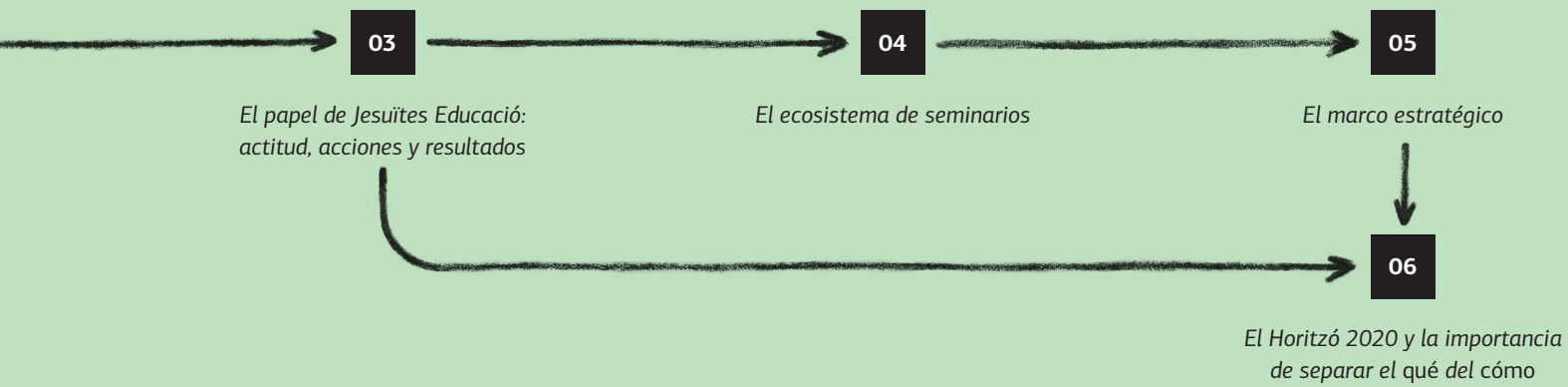
El viaje ha comenzado, nos hemos puesto con energía a definir el destino todos como protagonistas. En este cuaderno analizaremos cómo hemos formulado el horizonte de forma abierta y participativa para extraer después diversas conclusiones: retos, oportunidades, aciertos y peligros a la hora de arrancar el coche. Sí, la primera es una marcha lenta, pero muy potente.

Xavier Aragay

*Director de la colección Transformando la educación
y director general de Jesuïtes Educació*

I. Ahora es el momento





03. Transformando la educación. Formulamos el horizonte

01.

Recapitulemos, un diagnóstico provisional

Antes que nada es conveniente sintetizar en pocas líneas las conclusiones a las que llegamos en el cuaderno 2.

Recordemos que nos encontramos en una secuencia y que, por tanto, el punto de partida de una etapa es el punto de llegada de la anterior. Y es que afirmar que ahora es el momento equivale a decir que el terreno está ya preparado.

Sí, hemos contestado afirmativamente las doce preguntas con las que cerramos el cuaderno 2.

Nos ha llevado nuestro tiempo, pero finalmente podemos decir que hemos desarrollado la confianza, la convicción y el liderazgo necesarios con ilusión, para seguir avanzando juntos en este camino no lineal. El salto que ahora tenemos por delante no nos acobarda, sino que nos anima.

De la situación presente hacemos un diagnóstico provisional. Podríamos decir por una parte que nuestras escuelas muestran un buen funcionamiento y buenos resultados, y son centros donde se impulsa la innovación. Y por otra, que la red de JE está sufriendo la crisis económica y la crisis estructural de la educación.

Los problemas, por tanto, son de circunstancia y de modelo. Como ya indicamos en el cuaderno 1, la escuela está sobresaturada y el modelo actual, agotado. El fracaso escolar nos habla de carencias en la adquisición de conocimientos básicos, pero ¿qué hay del fracaso vital? ¿Qué porcentaje de alumnos no alcanza las habilidades y competencias para desarrollarse plenamente como persona en el siglo XXI?

Es evidente que cambiando solo algunas cosas no saldremos adelante. Necesitamos un cambio profundo y sistémico en la educación. Y para asumir este importante reto, ¿qué mejor que partir de una base, en cierto sentido, satisfactoria? No esperemos a que la situación sea insostenible, ya que caer en picado dificultaría enormemente la transformación que necesitamos. Ahora es el momento, cuando las cosas parece que todavía funcionan bien.

A continuación, y para seguir avanzando con este cuaderno 3, nos preguntamos: ¿cuáles son las claves que han servido hasta hace unos años y cuáles nos reclama nuestro presente que activemos?

02.

Siglo xx y siglo xxi: cambio de siglo, cambio de modelo educativo

Lo que nos funcionaba hace unos años ya no es sostenible. La irrupción de Internet y el mundo digital han dado un giro a nuestra realidad cotidiana, así como a la manera de acceder y transmitir el conocimiento.

Por otra parte, las actuales necesidades profesionales también son otras y nuestro presente es cada vez más complejo y cambiante. ¿Cómo orientar hoy la propia vida?

En este contexto, nos preguntamos por la actualización de la escuela. No tiene sentido quedarnos en modelos del pasado que no satisfacen ni las expectativas de los alumnos ni de la sociedad. No nos podemos permitir hacer como si nada, mirar hacia otro lado. Hay demasiado en juego.

Tenemos que reconocer que mientras que en la mayoría de los ámbitos estamos asistiendo a un cambio de paradigma, en la educación todavía se mantienen los marcos de referencia del siglo pasado. De manera sintética podríamos decir que este se caracterizó por ser industrial, homogéneo, analógico y secuencial.

¿Y qué escuela se desprende de este mundo? Una escuela de estructura rígida donde el profesor está en un lugar central y el alumno es pasivo y obediente: se le pide que incorpore intelectualmente contenidos fragmentados.

El presente, en cambio, se articula en torno a la noción de la sociedad del conocimiento, y es plural, global, digital e hipertextual. La escuela que necesitamos tiene una estructura flexible y al alumno en el centro, aprendiendo activamente, potenciando el conocimiento experiencial e integrado.

Sí, estamos ante un gran cambio, un cambio de modelo educativo, de paradigma... y no lo podemos aplazar más.

Y en este sentido recordemos que San Ignacio y la tradición jesuita siempre han afrontado los retos de su tiempo, siendo a menudo pioneros en la frontera. Ahora, pues, en la red de ocho escuelas catalanas integradas en Jesuïtes Educació nos toca, ilusionados, seguir apostando por la innovación y continuar el trabajo de aquellos que nos han precedido. ¿Manos a la obra?

03.

El papel de Jesuites Educació: actitud, acciones y resultados

En este cambio de modelo educativo, ¿cuál es el papel de Jesuites Educació? En primer término tenemos que apuntar que la fundación nos ha permitido constituirnos como red: trabajar las ocho escuelas conjuntamente a partir de unas raíces comunes y con un propósito compartido.

Para afrontar el cambio somos, pues, un proyecto que integra una diversa y rica pluralidad. La dirección tiene claro el mandato que le ha encomendado el patronato: llevar a cabo una profunda renovación educativa siguiendo el espíritu de la Compañía de Jesús. De acuerdo, pero ¿cómo se promueve y lidera este cambio?

La actitud es crucial, un intangible capaz de mover montañas. Como un comprimido vitamínico, el entusiasmo y el trabajo del equipo de Jesuites Educació llega al sistema para hacer crecer lo que ya poseen los educadores: la vocación de acompañar mejor a los alumnos en su desarrollo personal y profesional.

Las acciones que impulsa JE son siempre estratégicas. Ya lo vimos en la preparación del terreno; si bien

las dinámicas son concretas, lo más relevante es el cambio en la cultura organizacional que proviene de las diferentes intervenciones y proyectos.

No buscamos notoriedad, el nuestro es un trabajo silencioso para hacer posible el cambio.

Los resultados son experiencias que abren la mente y el corazón de los verdaderos protagonistas: los educadores y los alumnos y sus familias. Con estas certezas podremos seguir avanzando para afrontar así los siguientes retos del camino hacia la escuela que queremos: un verdadero espacio de descubrimiento, aprendizaje y transformación vital.

Este es nuestro compromiso.

04. *El ecosistema de seminarios*

En la red de Jesuites Educació, la definición de nuestro sueño tiene un antecedente directo. Nos referimos al ecosistema de seminarios, una iniciativa que, a título experimental, comenzó su camino dos años antes del curso 2012-2013, cuando formulamos nuestro sueño.

Los seminarios son contenedores de reflexión crítica, sistémica e intencional promovidos por Jesuites Educació para comenzar a definir los modelos y marcos de futuro. Como ecosistema, cumplen tres condiciones: interaccionan entre ellos, comparten el mismo medio y evolucionan juntos.

Recordemos que en el cuaderno 2 (véase el punto 18) ya hablamos de ellos. Aquí los recuperamos para resaltar su papel e importancia. En un primer momento distribuyeron ideas como lluvia fina por toda la red; durante la formulación del horizonte impulsaron el *qué* y, más adelante (véase el cuaderno 4), están contribuyendo a definir el *cómo*.

Entre otras acciones, en los diferentes seminarios invitamos a expertos, leímos a autores de referencia,

visitamos otras escuelas con proyectos de renovación pedagógica, analizamos nuestra propia tradición educativa y debatimos casos reales de nuestro día a día.

Todo ello en grupos de un máximo de veinte personas en un ambiente flexible, abierto y creativo. Las sesiones son de un día completo (de 9 h a 17 h) y, a lo largo del curso, se realizan entre dos y cuatro encuentros por cada seminario.

Lo subrayamos de nuevo: estas reuniones son intencionadas, no se trata solo de debatir, sino de ir confluyendo y alineando nuestro pensamiento. Hay que introducir la dinámica de la reflexión constante. Comenzar es relativamente fácil, lo importante, sin embargo, es sostener la innovación. Y por eso hablamos de ecosistemas, porque los seminarios se alimentan entre ellos.

Distribuidos en las áreas de gobernanza (NELGI), liderazgo pedagógico (LIPE), liderazgo de gerencia (LIGER) y liderazgo de la pastoral (LIPA), en los seminarios han participado cerca de cien educadores de JE.

Como resultado de este trabajo tenemos el refuerzo del empoderamiento y la focalización del liderazgo. Los seminarios avanzan ideas que después se comentan y distribuyen entre el conjunto de los educadores (del trabajo en los LIPE resultó el MENA, y de los LIGER, el MEG, modelos que analizaremos en la segunda parte de este cuaderno).

El ecosistema de seminarios nos ha permitido, por tanto, un movimiento estratégico de fondo y un conjunto de ideas y aproximaciones de futuro, superando la inercia del pasado y manteniendo el reto de la innovación disruptiva de forma permanente. Gracias a estos seminarios abordaremos con más claridad el nuevo marco estratégico.



05. *El marco estratégico*

A nivel organizativo iniciamos el curso 2012-2013 con un nuevo planteamiento. A la hora de renovar el Plan estratégico 2008-2012, vimos que además de los objetivos era necesario reconsiderar la propia fórmula.

Un PE estándar puede ser una buena herramienta para entornos estables y avances incrementales. Además, estos tipos de PE solo prevén normalmente cuatro o cinco años, y nosotros, para seguir avanzando, necesitamos una planificación estratégica de más alcance con capacidad para afrontar cambios disruptivos.

Hecho el diagnóstico provisional, necesitábamos ya no un plan, sino un marco para ilusionar, proyectar y movilizar a las ocho escuelas en red de Jesuïtes Educació. Lo hemos dicho desde el principio: los cambios profundos piden recorridos largos y bien secuenciados. ¿Y si nos dotamos de un marco donde tengan cabida diversos planes?

Como señala Anthony M. Hodgson, «la estrategia y la planificación tienen que basarse en un nuevo enfoque que tenga en cuenta las incertidumbres implícitas del futuro. En lugar de concebir un plan

a cinco años, por ejemplo, hay que desarrollar una visión de futuro capaz de ser modificada al ritmo de los acontecimientos y que, aun así, permita avanzar hacia la meta establecida. La estrategia ya no es un plan fijo, es un proceso de aprendizaje que mediante la mejora continua conduce a un gran fin».

Así, nuestro marco estratégico distingue tres niveles fundamentales: el horizonte, los escenarios y los proyectos. El primero muestra el gran objetivo de cambio, el segundo recoge diferentes situaciones plausibles de futuro, y el tercero relaciona y propone intervenciones concretas en la realidad actual para avanzar hacia el horizonte.

Estos son los elementos de la metodología que deben permitirnos pasar de una comunidad con voluntad de cambio a una red organizada y que esté siempre aprendiendo para hacer realidad la transformación profunda de la educación. Porque tenemos que canalizar la ilusión y las propuestas en un engranaje sistémico y flexible que contemple los saltos del camino.

06.

El Horitzó 2020 y la importancia de separar el qué del cómo

Y ahora ¿qué toca? Planteamos ocho años de marco estratégico que denominamos «Horitzó 2020». Durante este primer curso (2012-2013) nos proponemos definir entre todos en qué consiste este gran sueño.

El mismo nombre es significativo. Y es que al escuchar «Horitzó 2020» enseguida entendemos que estamos ante un reto de altos vuelos.

¿Cuáles son los objetivos de esta primera fase? Definir el *qué*. ¿Y los peligros? Entrar demasiado pronto en el *cómo*. Necesitamos hacer aflorar la potencialidad del cambio, que cada participante aporte sus propuestas sin valorar todavía si serán más o menos difíciles de llevar a la práctica.

No podemos soñar a medias, limitados por creencias sobre lo que imaginamos posible. Si en nuestro interior albergamos intuiciones sobre la escuela del futuro, ahora es el momento de formularlas sin limitaciones. Debemos ser creativos y rigurosos, llegar entre todos a las mejores opciones.

Tenemos que dejar de lado la cultura ampliamente extendida en el mundo educativo que vincula el *qué*

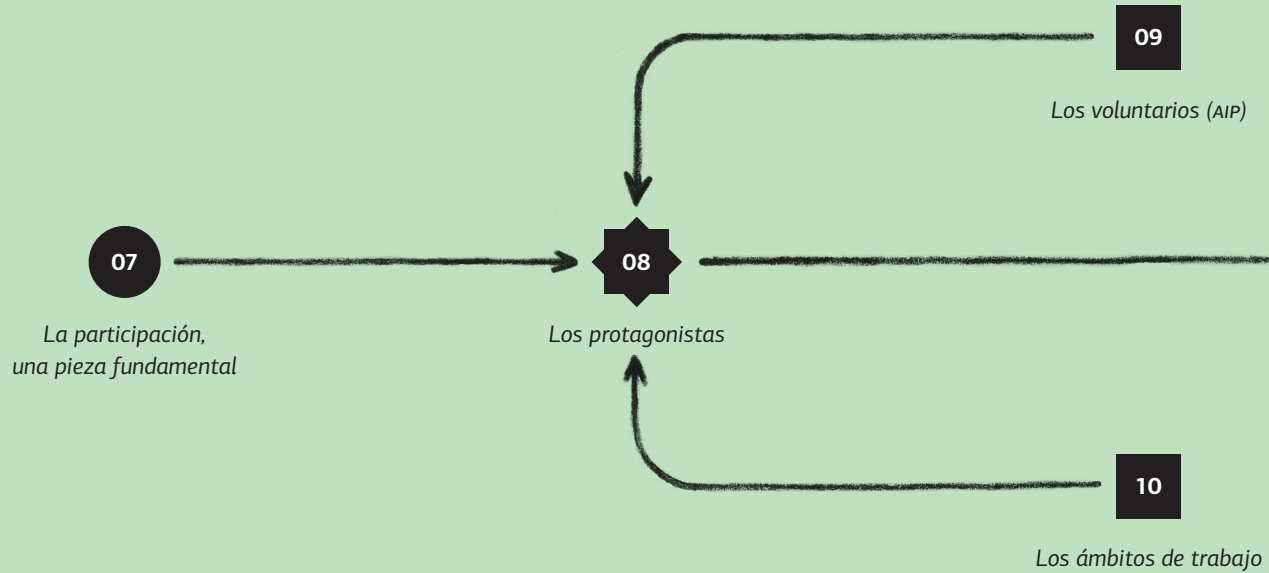
y el *cómo*. Por decirlo de algún modo, ahora es vital que nos atrevamos a soñar sin tocar con los pies en el suelo. Y al mismo tiempo no somos ilusos, porque resulta evidente que para hacer realidad un sueño (y más si este es ambicioso), antes tenemos que soñar.

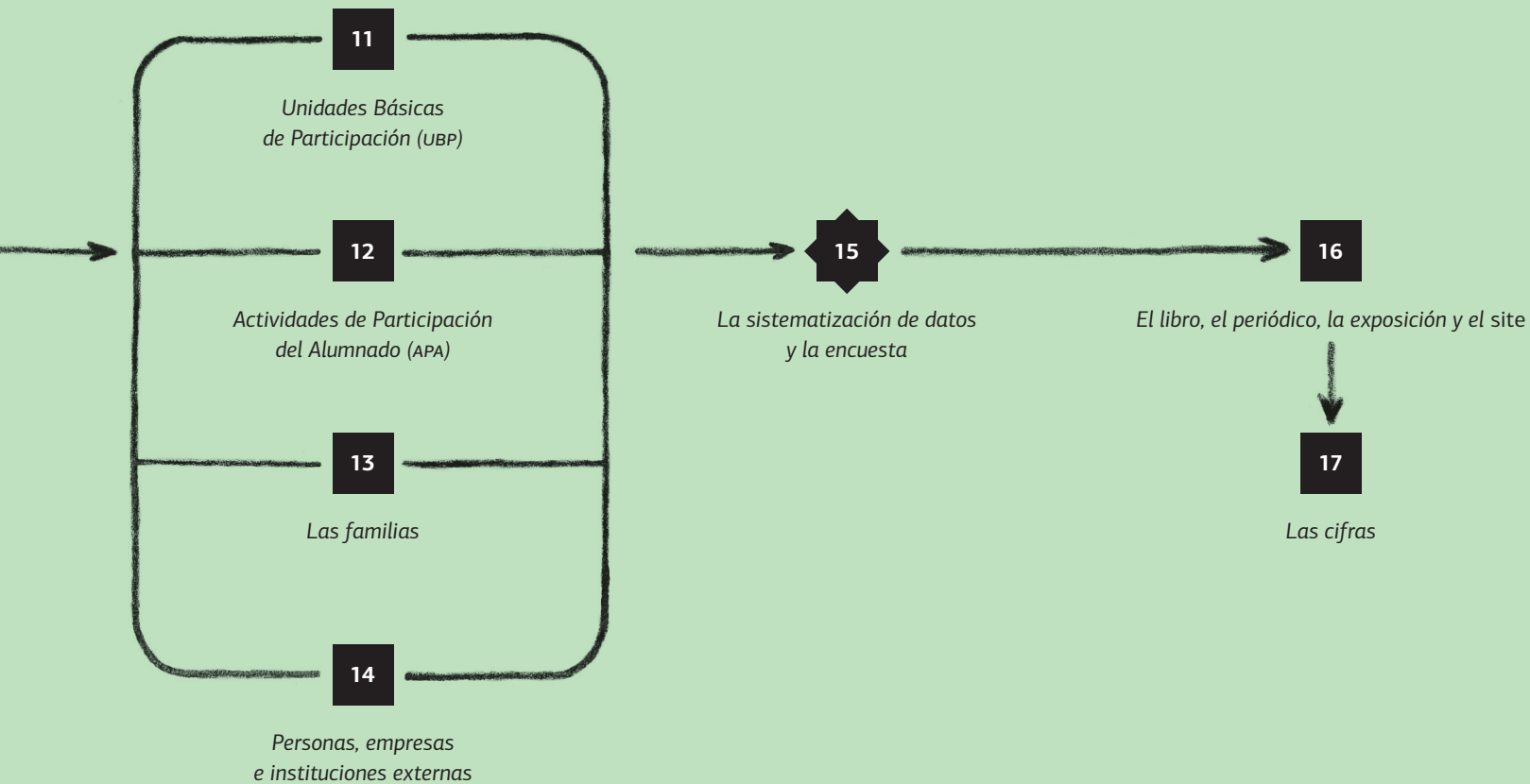
Centramos en el *qué* nos tiene que permitir, por tanto, generar una gran ola de cambio disruptivo y de ilusión de futuro. Este cambio no es fácil ni sencillo, requiere voluntad, convicción y liderazgo. Solo con un gran *qué* nuevo y disruptivo encontraremos después nuevos *cómo*.

El *cómo* lo resolveremos cuando llegue la ocasión. Con una coalición y una movilización potentes para el cambio, estamos convencidos de que, llegado el momento, seremos capaces de encontrar la solución práctica, resolver el encaje de las diferentes piezas en la nueva escuela.

Porque recordemos que no se trata de introducir cambios en el sistema actual, sino de implementar un nuevo modelo pedagógico y de gestión, se trata de un cambio sistémico. Cuando tengamos el horizonte definido pasaremos a la acción con pruebas piloto completamente nuevas (sobre esto, véase el cuaderno 4).

II. El proceso: formulamos el H2020





03. Transformando la educación. Formulamos el horizonte

07.

La participación, una pieza fundamental

Formular el Horitzó 2020 es cosa de todos. Solo así, por una parte, llegaremos a los mejores resultados y, por otra, garantizaremos que el camino del cambio que queremos promover ha comenzado efectivamente.

Participar es el verbo que necesitamos conjugar ahora, una acción que, a pesar de lo que pueda parecer en una primera impresión, es de lo más compleja.

Según el diccionario del Institut d'Estudis Catalans, *participar* es «tener o tomar parte en algo», «tener algo en común con alguna cosa» como también «dar noticia de algo».

Así pues, si decimos que la participación es una pieza fundamental en este proceso de profunda transformación educativa es porque tomando parte y dando noticia conseguiremos formar parte.

Lamentablemente, a menudo en la educación se piensa que la formulación de proyectos de futuro y cambio pedagógico se tiene que dejar en manos de expertos. Ellos nos dirán qué tenemos que hacer... Puede que en esta decisión (o tradición) se encuentre el inicio de la cadena de errores de muchos intentos de cambio.

Dicho esto hay que añadir que la complejidad de la participación también la vemos en su expresión como fenómeno. Y es que ¿cuántas veces, por ejemplo, sucede que en un acontecimiento contamos con la participación de la gente y esta no ocurre?

Para que las personas accedan a una propuesta es necesario preparar antes el terreno. No es suficiente con pedir participación, o es raro que esta se dé, por decirlo de alguna manera, en frío.

En este sentido, en el cuaderno 2 ya explicamos las acciones que hemos llevado a cabo para introducir esta gimnasia en nuestra casa.

Pero no solo la previa, también hay que dirigir la propia acción participativa. Y en primer lugar, hay que determinar a quién invitamos a formar parte del proceso de definición del Horitzó 2020.

08. *Los protagonistas*

En ningún caso se trata, como sucede a veces, de que solo la dirección o los especialistas definan hacia dónde ir. Ahora y aquí necesitamos la participación de todos, del 100% de las personas implicadas en nuestras escuelas.

Este es el único punto de vista válido si queremos que la definición del H2020 sirva para marcar un punto en el horizonte y hacerlo viable con ilusión y compromiso.

Sí, los protagonistas somos todos: maestros y profesores, equipos directivos, personal de administración y servicios, padres y madres y, por supuesto, los alumnos. Hay que incluir a todos los agentes, reivindicar su aportación particular e invitarlos a formar parte de este proyecto de presente y futuro.

Y al mismo tiempo que decimos que la participación tiene que llegar a todo el mundo, también es una evidencia que entre los protagonistas hay algunos que tienen un papel destacado. Nos referimos, en efecto, a los alumnos porque ellos son el centro de este proceso de transformación profunda de la educación. Con demasiada frecuencia se les consulta poco o muy poco y, en cambio, se habla de hacerlos protagonistas...

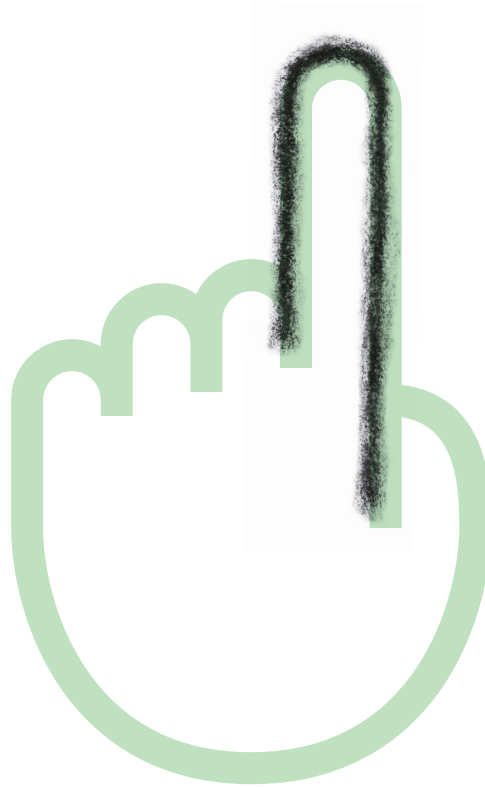
En resumen: quien está sobre el terreno es quien mejor puede definir el horizonte del cambio. A los expertos ya les consultaremos en determinados momentos y les pediremos ayuda cuando haga falta.

Y es que solo si definimos el sueño entre todos nosotros, podremos decir que hemos empezado a caminar, ya que la condición de participación activa y dinámica de toda la comunidad educativa está en la propia base del éxito del cambio profundo que queremos.

Añadiremos que, de forma contraria a lo que se piensa normalmente, los expertos resultan más útiles para trabajar el *cómo* cuando el *qué* ya está claramente definido en un proceso participativo tan amplio como este.

Veamos a continuación cómo hemos organizado la participación con la finalidad de que, como una bola de nieve, adquiriese cada vez más volumen y velocidad a medida que avanzaba el proceso.

Repasaremos, pues, la secuencia de retos estratégicos que, en nuestro caso, han hecho posible la alta participación de la gran comunidad que formamos las ocho escuelas de Jesuïtes Educació.



Testimonios

Al finalizar la jornada formativa, Núria Rodríguez, voluntaria del Sant Ignasi, comentó: «Nos han dado todas las herramientas para poder llevarlo a cabo. Estoy muy animada, con ganas de hacerlo. En actos como el de hoy, lo que queda claro es que la escuela quiere que participemos. Y ahí es donde está la riqueza, el despliegue de hoy lo demuestra».

Podéis ver el vídeo de la primera jornada con los AIP en nuestro site (<http://h2020.fje.edu/videos.php>).

09.

Los voluntarios (AIP)

Todo el mundo está invitado a este proceso: pero ¿cómo hacer que todo el mundo acuda a la convocatoria? Participar supone dar un paso adelante, es energía en movimiento. ¿Cómo encender, pues, la llama?

Los voluntarios, los Agentes Impulsores de la Participación (*Agents Impulsors de la Participació*, AIP), aparecen en este momento como esa chispa tan necesaria.

Así, después de la invitación de JE a todos los miembros de la red, la primera cita a tener en cuenta es la constitución, en septiembre del 2012, de este grupo de voluntarios numeroso y heterogéneo: entre los 144 educadores voluntarios que lo forman se encuentran miembros de los equipos directivos, maestros, responsables de la comunicación interna, personal de administración y servicios, etc.

Para preparar a los AIP en su tarea se realizó el día 28 de ese mismo mes de septiembre y de la mano de Xavier Aragay y Lluís Tarín, una intensa jornada de formación. Los voluntarios pudieron vivir en primera persona y aprender a dinamizar las sesiones de participación.

A lo largo del proceso, los AIP se han ocupado de animar, motivar e invitar a maestros, padres y madres y a todas las personas implicadas en la educación a aportar lo mejor de cada uno para definir juntos el Horitzó 2020. Hay que añadir que para hacerlo han contado también con el apoyo de las 50 páginas del completo *Dossier dels AIPs*.

Llevando la camiseta identificativa con el simpático dibujo de esta rica y variada participación inicial, ellos han sido los responsables de proponer a los educadores su participación, y dinamizar y llevarnos muy lejos en las sesiones de trabajo. Sin ellos, conseguir este reto no hubiera sido posible.

10.

Los ámbitos de trabajo

La ilusión, la energía en movimiento, necesita también un determinado grado de estructura para trabajar mejor: Y es que un planteamiento tan amplio como el del enunciado «Describe la escuela que desearías», no nos ayuda a avanzar.

Así pues, para recoger las mejores propuestas habrá que focalizar la atención de los participantes en objetivos más acotados. El horizonte se despliega así en seis ámbitos, seis espacios en los que reflexionar y ganar profundidad con propuestas precisas de futuro. Esta es la lista:

1. Método, contenidos y valores
2. Alumnos y profesorado
3. Espacios educativos
4. Tiempo y organización
5. Tecnología y recursos
6. Familias y entorno

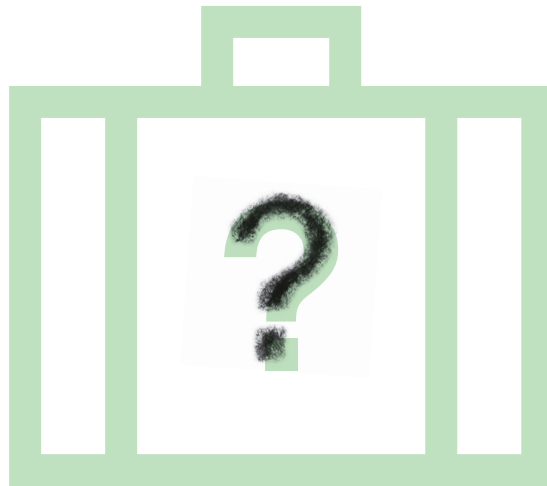
Gracias a este recorrido, nuestro entendimiento y nuestra creatividad encuentran pistas para avanzar.

La mejor manera de comprobar esta afirmación es justamente poniéndola en práctica. Estamos convencidos de que si te detienes unos segundos frente a la lista, encontrarás enseguida ideas interesantes para transformar la educación.

A la participación, sin embargo, le proporcionamos unos cajones no solo para generar material con más facilidad, sino también para generarlo de mayor calidad (la mirada de conjunto de los seis ámbitos es muy rica).

Volviendo al caso práctico: seguro que si a la hora de reflexionar sobre la escuela del mañana interrelacionas las seis áreas, las ideas que descubrirás, además de interesantes, serán también globales y sistémicas.

Y es que dotar de una estructura a la participación (o, lo que es lo mismo, trazarle a conciencia un recorrido claro con diferentes hitos) es garantía de obtener riqueza de propuestas.



11.

Unidades Básicas de Participación (UBP)

Preparados para la participación, ¿cómo llevarla a la práctica? Del 15 de octubre del 2012 al 15 de febrero del 2013 celebramos 120 Unidades Básicas de Participación, las denominadas UBP (*Unitats Bàsiques de Participació*) dirigidas principalmente a educadores y también a padres y madres, antiguos alumnos y *stakeholders*. ¿Qué son y cómo funcionan estos grupos de lluvia de ideas?

Se trata de sesiones de 120 minutos dinamizadas por dos Agentes Impulsores de la Participación donde, apelando a la voluntad de mejora de los participantes, generamos el contexto y promovemos y recogemos la formulación de propuestas para la escuela que queremos.

Todo comienza por los voluntarios: ellos invitan a los profesionales de su escuela a sumarse al proyecto, a formar una UBP. Quienes se apunten descubrirán durante la sesión que la cosa va en serio y que, además, el espíritu de trabajo es riguroso y festivo. ¡Vaya sorpresa!

Las dos horas de generación de ideas están gamificadas y en las dinámicas utilizamos silbatos, cronómetros, campanillas y hasta Lacasitos. La estructura de las UBP, por tanto, no es trivial, está muy

trabajada porque queremos evitar la tertulia. Este es un debate orientado y con una sistemática muy clara para favorecer la cantidad y la calidad de la lluvia de ideas. Y es que necesitamos buenas ideas, las mejores que seamos capaces de imaginar.

La única prohibición en el juego de participación es hablar del *cómo*. Queremos dejar espacio para explorar el *qué* sin interferencias que saboteen nuestra creatividad. Tanto es así que si el voluntario te tiene que llamar la atención con el silbato tres veces para que no hables del *cómo*, quedas automáticamente excluido del grupo (a no ser que con cara de pena prometas que no lo volverás a hacer).

Los últimos quince minutos de las Unidades Básicas de Participación sirven para sintetizar. Los voluntarios recogen las propuestas con las mismas palabras que han sido formuladas (evitando así las interpretaciones), y los participantes se hacen una foto de grupo e introducen todo lo que han trabajado en un sobre grande que se envía al equipo que procesa las ideas y propuestas.

Dos horas muy productivas. Al margen de la cantidad y la calidad de las ideas, contamos también con el entusiasmo en el proyecto Horitzó 2020, un activo que se contagia a gran velocidad por los pasillos y claustros de las ocho escuelas que forman parte del proyecto.

Porque hay que recordar que la participación fue siempre voluntaria, fue la energía de los AIP y el trabajo bien hecho lo que llevó a una mayoría abrumadora de educadores en las UBP (1.444 participantes, a algunos de los cuales no les bastó con una sesión y se inscribieron en dos para generar juntos hasta ¡11.512 ideas!).

12.

Actividades de Participación del Alumnado (APA)

Lo decíamos anteriormente: la participación de los alumnos es crucial en este proceso; si la escuela que estamos construyendo es para ellos, también tendrá que ser desde ellos. Las APA o Actividades de Participación del Alumnado (*Activitats de Participació de l'Alumnat*) son la fórmula que hemos empleado con este propósito.

Del 15 de noviembre del 2012 al 15 de marzo del 2013 hemos llevado a cabo 414 APA que, como en el caso de las UBP, también hemos organizado alrededor de los seis ámbitos de trabajo. En este caso, sin embargo, hemos adaptado las actividades en función del curso en el que se realizaban, porque, como ya hemos dicho, necesitamos la participación de todos, también de los niños y niñas de P3.

Así, desde la educación infantil hasta el bachillerato y la formación profesional han participado en el proceso de definición del Horitzó 2020, 11.484 alumnos con una aportación total de 45.320 ideas. Las cifras son realmente espectaculares. ¡Muchas gracias a todos!

Los tutores han dinamizado las Actividades de Participación del Alumnado como si nos subiéramos a la máquina de los sueños: dándonos permiso y animándonos para viajar tan lejos como seamos capaces. Aquí hay que ser creativos, imaginar una escuela mejor que nos lleve a disfrutar de vivir y a crecer plenamente como personas.

Estas han sido un tipo de dinámicas inéditas y muy preparadas, las cuales han comportado el aprendizaje de los alumnos y de los propios tutores, la inmersión en un nuevo modelo de transformación a partir de la participación de todos. Y nos hemos puesto en ello confiados y atentos de nuevo al *learning by doing* ya instalado en nuestro entorno.

Testimonios

Nadezhda, maestra de P3 en el colegio Claver, comenta después de la APA con su clase: «Fue increíble ver cómo se expresaban. Surgieron muchas cosas. Sobre el patio dijeron que no querían valla. O que les gustaría que me quedara yo con ellos todo el rato. Que jugase con ellos en el patio. De la clase salió que no querían mesas ni sillas y que les gustaba mucho la pizarra grande, un ordenador grande... ¡Sorprendente!».

Véase también el vídeo donde se muestran diferentes momentos de las APA en nuestro site (<http://h2020.fje.edu/videos.php>).

Testimonios

Xavi Cebollero, del AMPA del Claver-Raimat, al finalizar una sesión comenta: «No debemos perder lo esencial: tenemos una identidad, y las nuevas tecnologías y métodos no nos tienen que hacer perder el núcleo. Debemos adaptarnos a lo que nos viene, tanto el profesorado como los padres, e ir viendo hacia dónde nos lleva la sociedad. La finalidad es que nuestros hijos estén preparados para la sociedad con la que se encontrarán, que no es la que ahora conocemos. El hecho de ver que mucha gente piensa en lo que hay que hacer para que los niños salgan preparados es lo que nos convence, a los padres, de continuar en esta escuela».

13.

Las familias

En este cambio profundo y sistémico necesitamos también la complicidad de las familias. Más de 300 padres y madres, delegados de curso y miembros de las juntas de las AMPA, participaron en diferentes UBP específicas o conjuntas con educadores.

Y es que necesitamos conocer la opinión de las familias, sus inquietudes, preferencias y propuestas, porque tenemos que hacer más equipo conjunto y tener la evidencia de que estamos avanzando en la dirección adecuada.

Es cierto que la muestra, por claras cuestiones organizativas, no es exhaustiva, pero el retorno que tuvimos fue muy satisfactorio. En las sesiones de trabajo constatamos la buena sintonía con el alcance y magnitud de nuestro proyecto de renovación educativa.

¿Qué dijeron las familias? Pues afirmaciones tan concluyentes como la de Carlos Ticó, presidente del AMPA del Sant Ignasi: «Es un placer estar en una institución que se plantea cosas así». La aportación de ideas y el apoyo fue claro y unánime.

Ahora sabemos, por tanto, que las escuelas de Jesuïtes Educació y las familias estamos recorriendo el camino juntos y comprometidos, ilusionados y con valentía para asumir los retos de futuro de la educación.

14.

Personas, empresas e instituciones externas

La educación es para todos y es cosa de todos. Siguiendo esta idea creímos muy conveniente y provechoso acercar el debate también a la sociedad civil.

En este proceso han participado más de ochenta personas de la sociedad catalana externas a JE pero vinculadas, de una manera u otra, con el mundo de la educación, bien desde la empresa, la Administración pública o la sociedad civil.

Así, en tres Unidades Básicas de Participación adaptadas hemos reunido a diversos *stakeholders*, agentes del entorno interesados en la educación.

Hemos contado con empresarios, exconsejeros y antiguos cargos políticos, personas que trabajan en el ámbito de la psicología y la captación de talento, directivos de escuelas públicas, pedagogos, personas relacionadas con el ámbito universitario, emprendedores sociales, miembros de fundaciones y ONG y un largo etcétera.

Todos han aportado sus ideas y consideraciones, que nos han enriquecido mucho y que han sido esenciales para enfocar los ejes de transformación

y progreso hacia la escuela del mañana y su nuevo modelo educativo.

Al margen de estas tres UBP especiales, a la participación externa hay que añadir una docena de entrevistas individuales con otras personalidades y cargos políticos muy relevantes en Cataluña en el ámbito de la educación.

Todos dialogaron sobre el proyecto con mucha receptividad. Hasta el punto de que la expresión general de la mayoría de los encuentros se podría resumir con las siguientes palabras: «Si los jesuitas os ponéis a hacer un cambio transformacional, será un cambio referencial en el sistema educativo catalán».

En palabras de Joan Manuel del Pozo, exconsejero de Educación, «estas sesiones de trabajo han sido, por sí mismas, un acto espiritual». Recibimos ideas y apoyo, los participantes nos animan a pasar a la acción y a ser perseverantes en el camino del cambio.

15.

La sistematización de datos y la encuesta

Llegados a este punto, hay una pregunta que cae por su propio peso: ¿dónde van a parar y qué se hace con la ingente cantidad de propuestas generadas (hasta 56.000 ideas) con el proceso participativo?

Todo el material se centraliza en las dependencias de Jesuïtes Educació y una vez por semana reenviamos los sobres debidamente codificados a la Fundació Tallers. Ellos introducen en el programa informático, previamente definido, todas las propuestas agrupadas en 55 etiquetas dentro de los seis ámbitos básicos de trabajo.

A partir de aquí, las bases de datos expresan dos realidades: en un extremo encontramos las grandes tendencias que muestran el estado de opinión más generalizado (las ideas de fondo con más consenso); y por otra parte, aparecen ideas singulares muy interesantes y útiles. Sobre estas propuestas, dos ejemplos: crear una asignatura de trabajo social fuera de la escuela y acceder a clases virtuales de ámbito internacional.

También hay que añadir que a partir de las propuestas e ideas surgidas de las 120 Unidades Básicas de Participación, se elaboró una encuesta dirigida a

todos los educadores para calificar las ideas y definir más cualitativamente el horizonte.

Casi 700 docentes y personal de gestión la contestaron entre el 15 de febrero y el 15 de marzo del 2013, apoyando con un 68% «cambios profundos e innovadores » y con un 28% «algunos cambios» en la escuela actual. Más allá de este importante resultado global, la encuesta, muy detallada en sus preguntas en torno a nuevas ideas, sirvió para calificar y orientar las nuevas propuestas de consenso.

Esta encuesta solo podía aportarnos valor si la hacíamos una vez iniciado el proceso participativo, cuando todo el mundo estaba ya situado en el marco estratégico. Es este un segundo nivel muy importante de participación y una vuelta de tuerca más en la implicación y definición del horizonte.

Los frutos van llegando, nos hemos puesto en marcha y la movilización aporta ya resultados. Estamos configurando la coalición para el cambio, una herramienta básica, como vimos en el cuaderno 2, para poder avanzar con éxito en este camino con discontinuidades.

16.

El libro, el periódico, la exposición y el site

Para consolidarse y poder seguir avanzando, todo proceso necesita también su comunicación, su relato. Este es un punto clave, estratégico (véase cuaderno 2). Ahora que estamos cerrando la segunda parte de este cuaderno, queremos mencionar las iniciativas que hemos llevado a cabo en este sentido.

En primer lugar, en julio del 2012 encargamos a la periodista Elisenda Soriguera el seguimiento del proceso para elaborar un libro que lo reflejara. El resultado ha sido el interesante *El camino del sueño: hacia el Horitzó 2020. El relato*, en el que podemos conocer experiencias de cerca con infinidad de reflexiones de sus protagonistas.

Al finalizar el recorrido de esta fase, en julio del 2013, publicamos el primer número del *Periódico de información del Horitzó 2020*, dieciséis páginas para explicar nuestra experiencia del último año. Es este un espacio donde tienen cabida muchas voces y que resulta muy intuitivo para comunicar, dentro y fuera de la comunidad de Jesuïtes Educació, el trabajo que hemos realizado hasta ahora.

Hay que añadir también la exposición itinerante confeccionada con una selección de dibujos y propuestas de los alumnos (en las caras exteriores de los plafones), y una síntesis detallada con las cifras y las ideas más relevantes del proceso de definición del H2020 (en el pasillo interior que forman los plafones).

Porque queremos difundir ampliamente nuestro proyecto, todo este material físico (libro, periódico y exposición) se halla disponible en formato digital y en línea en nuestro *site* <http://h2020.fje.edu/>.

Hay que añadir que en esta plataforma encontraréis también vídeos muy ilustrativos sobre las experiencias vividas, así como los cuadernos de esta colección en formato PDF. Todo en tres idiomas (catalán, castellano e inglés) para abrimos e interactuar con las ideas y propuestas innovadoras de todo el mundo.

Testimonios

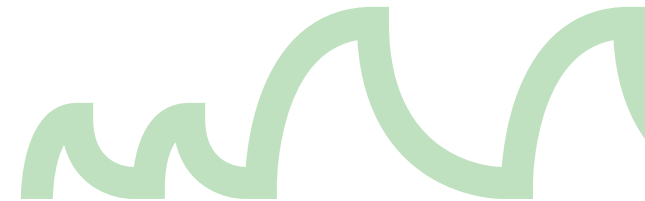
En la tercera página del periódico podemos leer una entrevista al entonces presidente de Jesuïtes Educació, el jesuita Lluís Magriñà, en la cual afirma: «Estoy orgulloso del proceso de reflexión y participación que estamos desarrollando. Conozco muchos lugares del mundo y no había visto una iniciativa tan valiente y decidida como esta». Y tenemos que pensar que Lluís Magriñà, por su dedicación a la cooperación internacional, ha visto mucho mundo...

17.

Las cifras

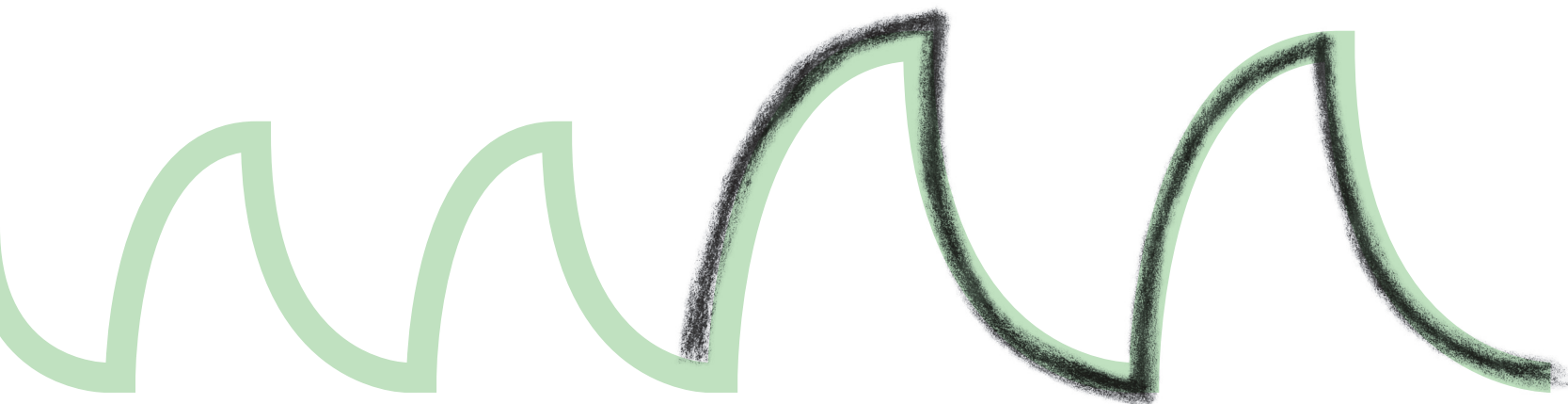
Consideramos interesante cerrar la segunda parte de este cuaderno con una selección de las cifras más significativas que ha generado el proceso de definición del Horitzó 2020.

Esta gran ola de participación e ilusión tiene que permitimos realizar el salto hacia el cambio de sistema.



1 horizonte para
las 8 escuelas
en red de Jesuïtes
Educació

6 ámbitos de trabajo
y 1 curso escolar
de intenso trabajo



120 Unidades Básicas de Participación (UBP), con 144 Agentes Impulsores de la Participación (AIP)

1.444 participantes en las UBP han redactado 2.760 folios con 11.512 ideas

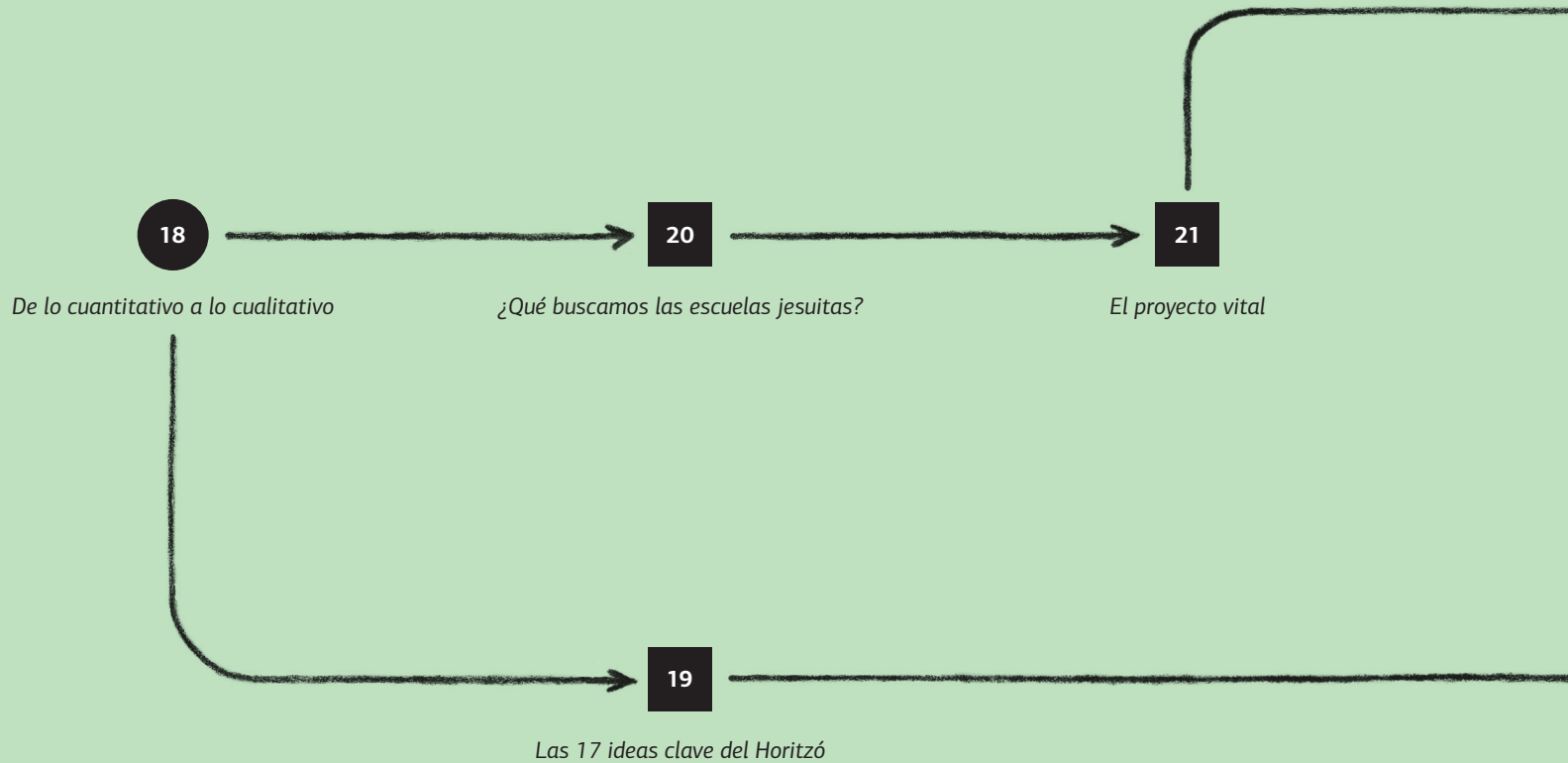
414 Actividades de Participación del Alumnado (APA), con 11.484 alumnos participantes

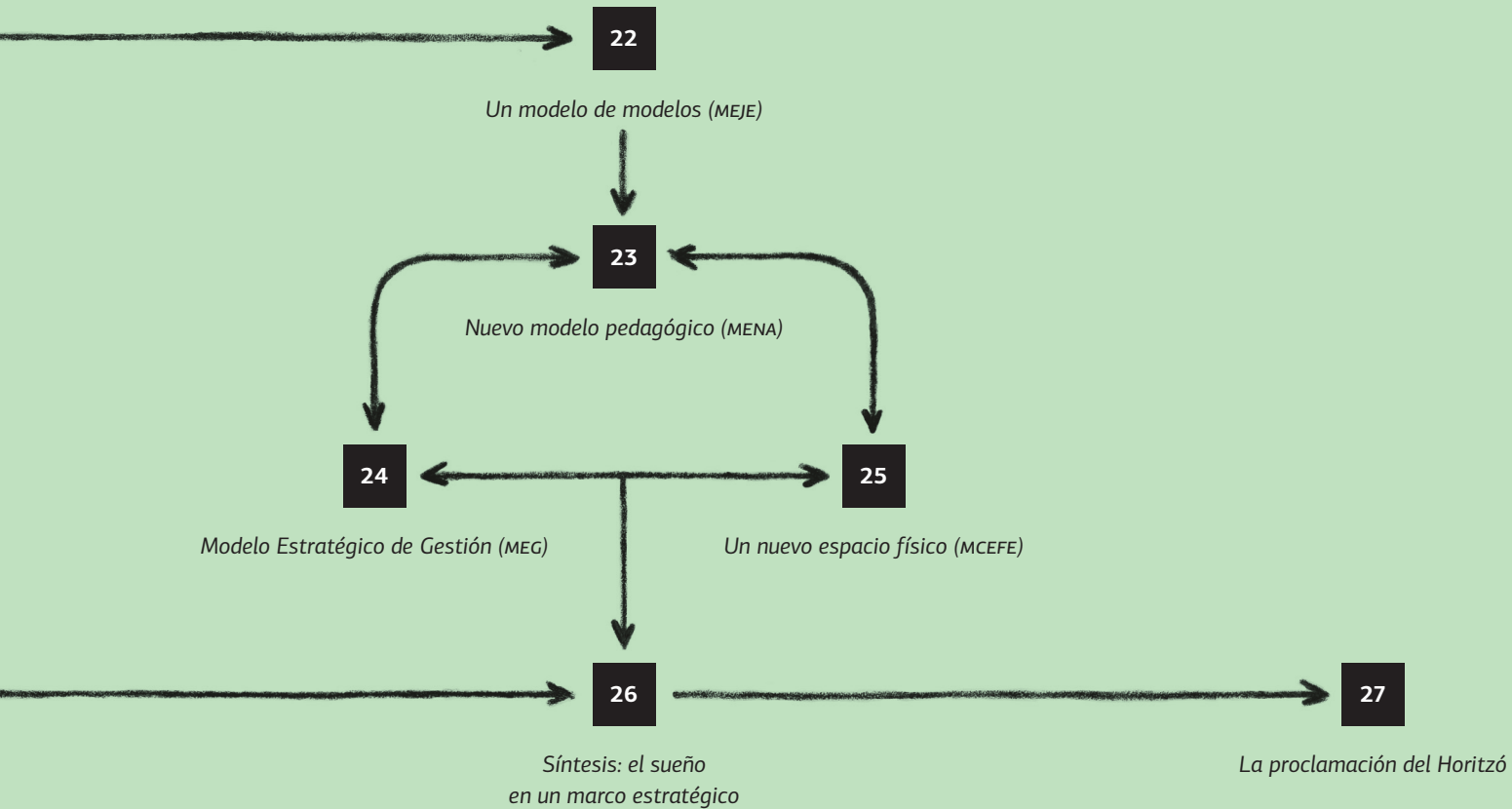
92 personalidades de la sociedad catalana participan en el proceso, 80 en 3 UBP y 12 en entrevistas individuales

1 libro, 1 periódico, 1 exposición y 1 *site*

13.000 personas de toda la comunidad educativa de JENos han hecho llegar más de 56.000 ideas y propuestas

III. El resultado: qué es el H2020





03. Transformando la educación. Formulamos el horizonte

18.

De lo cuantitativo a lo cualitativo

Concluíamos la segunda parte de este cuaderno con una recopilación de datos. Hay que pasar ahora de estos valores cuantitativos a los cualitativos. ¿Qué resulta de la espectacular participación de todos los protagonistas? ¿Cuáles son los contenidos que debemos concretar juntos?

Recordemos que hemos llegado hasta aquí tras dos cursos (período 2010-2012), en los cuales hemos preparado intensamente el terreno. El ecosistema de seminarios y los proyectos tractores han hecho su trabajo previo: la cultura del cambio está en movimiento y nuevas ideas circulan por toda la red de JE.

Todo a punto para formular, en este 2012-2013, el Horitzó 2020.

Presentamos a continuación los resultados de la participación en dos modalidades expositivas. Por una parte tenemos las 17 ideas clave que sintetizan la formulación del H2020, y por otra, el nuevo modelo educativo de JE, el modelo de modelos (educativo, pedagógico, de gestión y del espacio físico) para el cambio.

Como un cubo de Rubik, a pesar de las diferentes caras que puede adoptar el sueño, hablamos siempre de lo mismo: la escuela que queremos. O dicho de otro modo, el origen y la cronología de estas dos concreciones del *qué* son idénticas, ya que son dos maneras de presentar lo mismo, un gran marco general para el cambio educativo disruptivo de JE.

19.

Las 17 ideas clave del Horitzó

Las 56.000 ideas aportadas en el proceso participativo se sintetizan en las 17 ideas clave que formulan el Horitzó 2020. No ha sido magia, ha sido síntesis y visión para integrar todas las propuestas e ideas. Esta es la escuela que queremos entre todos:

1. Evangelizadora, que ayuda a los alumnos a desarrollar su proyecto vital para ser personas competentes, conscientes, compasivas y comprometidas.
2. Humanista, que promueve el desarrollo emocional e intelectual, así como el cultivo del mundo interior para llevar una vida plena.
3. Del siglo XXI, que sitúa al alumno en el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje priorizando la integración experiencial de los conocimientos.
4. Con un nuevo modelo pedagógico, que se basa en la pedagogía ignaciana y las aportaciones de la neurociencia y la investigación en inteligencias múltiples.
5. Que ofrece apoyo a los educadores para su desarrollo humano y profesional.
6. Físicamente diferente, que ha renovado completamente sus espacios para adaptarlos a la nueva dinámica del nuevo modelo pedagógico.

7. Donde haya patios educativos, ya que estos no son solo zonas para jugar a la pelota o desfogarse, sino espacios de relación, convivencia y juego.
8. Con un nuevo modelo organizativo y de gestión basado en la estructura en red y que facilite el liderazgo pedagógico de los docentes.
9. Facilitadora de experiencias de fe y compromiso social, que desvele vocaciones de servicio laico y religioso.
10. Que incorpora la estimulación temprana cognitiva y emocional como metodología para reforzar el desarrollo neuronal de los más pequeños.
11. Que integra e interrelaciona en un solo proyecto educativo las actividades, culturales, deportivas y musicales.
12. Sensible con el medio ambiente como un elemento importante de su proyecto educativo integral.
13. Catalana y abierta al mundo, que vive vinculada a su entorno más cercano y a la dimensión internacional con la red de escuelas de jesuitas de todos los continentes.
14. Con una sola formación profesional integrada en red e impartida en tres campus estableciendo acuerdos con empresas para la formación dual.
15. Con un bachillerato también en red y con especializaciones potentes para escuelas y una división específica de bachillerato internacional jesuita.
16. En red jesuita local, dentro de Jesuïtes Educació, y también como miembro de la red jesuita estatal, europea e internacional.
17. Con personas vocacionales y comprometidas, que desarrollen proyectos vitales fundamentados en la interioridad y la espiritualidad para conducir la propia vida.

20.

¿Qué buscamos las escuelas jesuitas?

Por otra parte, tenemos que reconocer que el Horizonte 2020 aparece dentro de una comunidad educativa con una historia e identidad propias. Hay que poner también sobre la mesa los implícitos que sostienen nuestra voluntad transformadora. ¿Qué es lo que nos caracteriza y define?

De forma clara: el objetivo de la red de Jesuites Educación es la formación integral de las personas para una sociedad diferente.

¿Qué implicaciones tiene esta afirmación general? ¿A qué elementos básicos deberemos atender para avanzar en nuestro objetivo? Cuatro son los ámbitos estrechamente relacionados a tener en cuenta.

En primer lugar, nuestro compromiso es educar personas integrales para una sociedad diferente, en estrecha colaboración con las familias, para que los alumnos descubran todo su potencial y se conviertan en personas competentes, conscientes, compasivas y comprometidas.

Pero no nos quedemos ahí, porque el alcance de nuestra misión es más amplio. Queremos contribuir

a construir una sociedad justa, solidaria, sostenible, humana e inclusiva. Y no pensando solo en el futuro, sino teniendo incidencia desde hoy mismo.

En tercer lugar, destacamos que para llevar a cabo este propósito es necesario que cultivemos nuestra vida interior y nuestra espiritualidad. Con esta base sólida podremos desarrollar un proyecto vital personal y conducir satisfactoriamente nuestra propia vida.

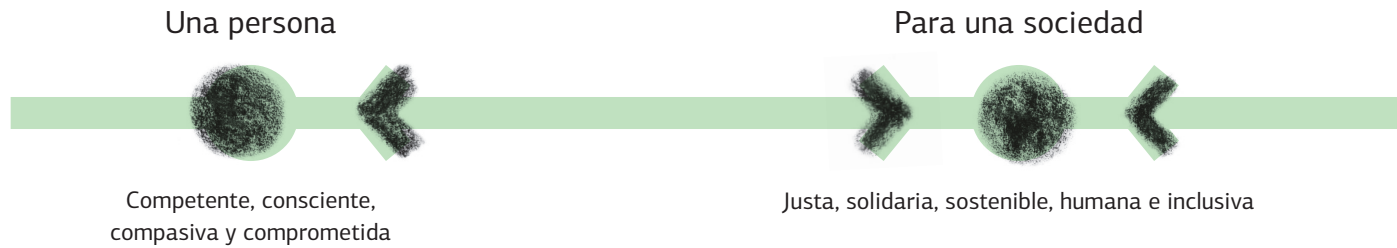
Hoy no podemos vivir a la intemperie ni adherirnos a ideologías previamente conformadas. Es necesaria una gran dosis de imaginación y convencimiento para tener un proyecto vital personal.

Por último, y completando la serie de elementos interrelacionados, creemos fundamental presentar y hablar de la figura de Jesús. Encontramos aquí el modelo que nos inspira para vivir con los demás y para los demás propiciando experiencias directas de transformación.

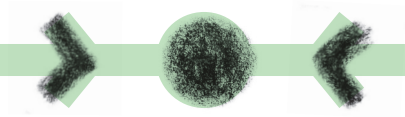
Reconocemos, por otra parte, que este es un reto de una gran magnitud, en el que se necesita salir también de inercias y tópicos a la hora de enunciar

el mensaje y la figura transformadora de Jesús. Queremos, pues, innovar también en la estrategia evangelizadora.

Esta es la constelación de ideas que orientan hoy nuestra acción educativa. Damos respuesta así a la crisis de sentido que predomina actualmente en el mundo de la educación (los médicos, por ejemplo, tienen claro cuál es su cometido, pero ¿y los maestros y profesores?). Nuestra épica apela a la transformación de las personas y de la sociedad, a la conformación de personas integrales.

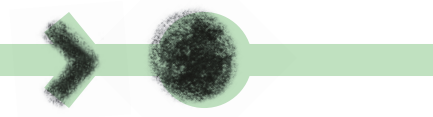


Para lo que es necesario



Vida interior y espiritualidad,
conducir la propia vida, y un proyecto vital

Presentarles y hablarles de Jesús



Acompañar, transformar, provocar
experiencias con los demás y para los demás,
y evangelizar

21.

El proyecto vital

Como hemos dicho anteriormente, para hacer frente a los retos que nos plantea el siglo XXI no basta con adquirir los conocimientos del currículo tradicional. Es necesaria una nueva perspectiva que promueva, en primera instancia, la formación integral de la persona, mediante el impulso del proyecto vital de los alumnos.

Así pues, la formación integral tiene en el proyecto vital su piedra angular. Alrededor de este elemento encontramos, por una parte, la identidad propia y la vocación, y por otra, las habilidades, competencias y valores que nos tienen que permitir desplegar efectivamente lo que tenemos para ofrecer al mundo.

En este sentido, hay que formar personas flexibles y abiertas al cambio; autónomas y capaces de trabajar en colaboración con otros y en diálogo, en equipo y en red; globales y que hablen muchos idiomas; multiculturales, sistémicas y digitales; así como también capaces de integrar la compleja realidad y evolucionar con ella.

El alumno es el centro de la escuela, nosotros queremos acompañarlo a crecer, a desarrollarse como persona y a vivir la vida con la intensidad y entrega

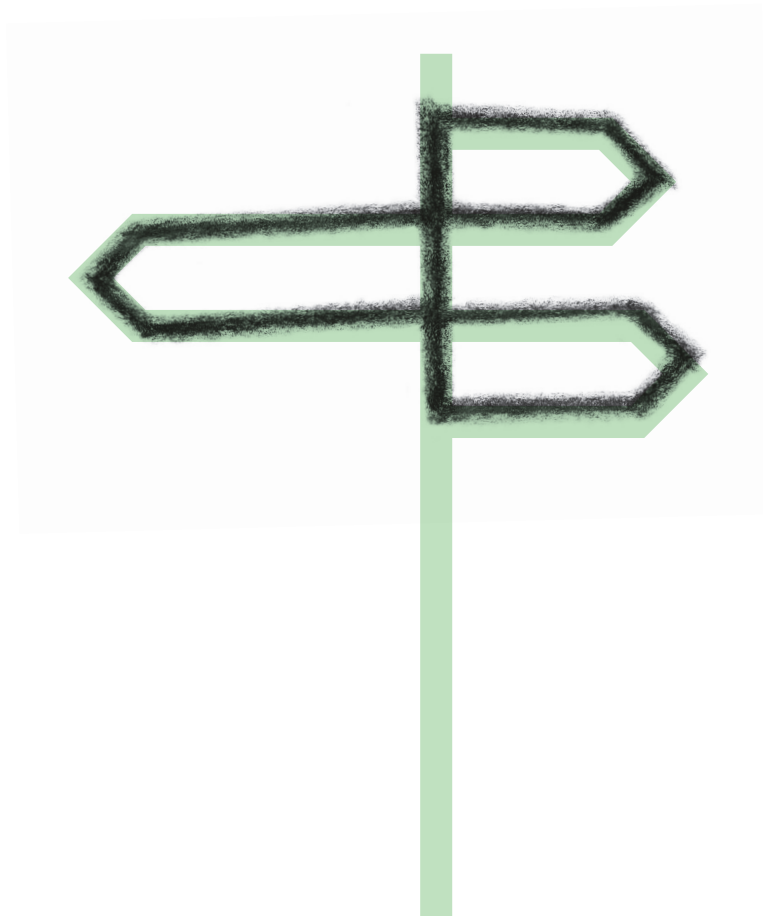
que la vida exige. Es importante cuidar de los alumnos con dificultades de aprendizaje o humanas para ayudarlos desde donde están. Y de la misma manera, atender la diversidad cultural, religiosa y familiar.

Se trata de animar a los alumnos a liderar su propia vida, su proyecto vital, a ser autónomos y proactivos. Que sepan escuchar su interior y así, en proceso, reconocer llamadas que les impulsen a crecer, a madurar y a dar respuestas generosas. Es necesario que los educadores acompañemos a los jóvenes en el proceso de construcción de su relato personal. ¿Qué tiene sentido para mí? ¿Cuál es mi lugar en el mundo?

No debemos olvidar que la imaginación está en el corazón de la espiritualidad ignaciana. Lo que da sentido a nuestra vida se halla ante nosotros (misión), y al mismo tiempo está también dentro de nosotros (vocación). Trabajamos para conocernos en profundidad y a partir de aquí ser capaces de elaborar una narrativa significativa de nuestra existencia.

El proyecto vital es, pues, la base del desarrollo del modelo educativo de Jesuites Educació.

III. El resultado: qué es el H2020





22.

Un modelo de modelos (MEJE)

Analizada la misión de las escuelas de la red de JE, retomamos aquí el hilo de la definición del H2020. Como decíamos anteriormente, el contenido de las 17 ideas clave del Horitzó también puede presentarse en otra figura más compleja: el modelo educativo de JE para la nueva escuela.

Consideremos ahora el resultado de la participación en diferentes ámbitos y su formulación en un modelo conformado, en su interior, por cuatro modelos o submodelos. Comencemos en este apartado por los rasgos más globales y a medida que avancemos iremos disminuyendo de altura.

Así, el Modelo Educativo de Jesuïtes Educació o MEJE (*Model Educatiu de Jesuïtes Educació*) concreta la razón de ser de nuestras escuelas (cuestión articulada en los puntos 18 y 19).

En palabras del Padre General Adolfo Nicolás, «los jesuitas estamos en la educación porque desde el comienzo la gran preocupación de San Ignacio y sus compañeros y seguidores es el crecimiento y la transformación de la persona. No estamos aquí solo

para enseñar o comunicar algunas técnicas de éxito, sino para acompañar, desde muy pequeñas, a las personas en su crecimiento, que es lo más importante que podemos hacer en la vida».

A partir de aquí, en las claves 23, 24 y 25 ganaremos concreción presentando de manera muy esquemática los tres modelos principales e interrelacionados que articulan el MEJE (que está previsto que desarrollemos más extensamente, más adelante, en tres cuadernos monográficos dentro de esta misma colección).

Seguimos

23. Nuevo modelo pedagógico (MENA)

Partiendo de la misión de JE, ¿cuál debe ser el modelo pedagógico que pongamos en práctica en nuestras escuelas? Con toda seguridad será nuevo, deben replantearse todas las piezas del sistema. Ha llegado la hora de hacer un salto osado para superar una de las discontinuidades importantes del camino...

En el Horitzó 2020 es aquí donde se concentra la mayor parte de las propuestas. En los seminarios de Liderazgo Pedagógico o LIPE (*Lideratge Pedagògic*), en base a todas las propuestas e ideas surgidas en el proceso participativo, formulamos el nuevo Modelo de Enseñanza y Aprendizaje, denominado MENA (*Model d'Ensenyament Aprentatge*).

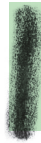
Nos basamos en nuestra propia tradición, la del saber hacer de las escuelas jesuitas, y en la psicología del aprendizaje, la neurociencia y las inteligencias múltiples para el aprendizaje (lo vimos en el cuaderno 1). Y aplicamos este bagaje a siete focos competenciales: comprensión lectora, expresión oral y escrita, resolución de problemas, habilidades digitales, interioridad, aprender a aprender y valores sociales.

Respecto a la metodología potenciamos el aprendizaje por el descubrimiento, ya que incentiva la autonomía de los alumnos, la creatividad, la observación y el razonamiento y la práctica científica. El aprendizaje por proyectos y la resolución de problemas, así como el trabajo cooperativo también forman parte destacada del MENA.

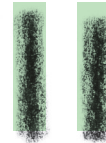
Por otra parte, si el alumno se halla en el centro del nuevo proceso de enseñanza y aprendizaje, los educadores son sus facilitadores. Para poder llevar a cabo esta tarea es imprescindible que los profesionales desarrollen competencias específicas y las ejerzan desde su propio proyecto vital.

Como decíamos en el cuaderno 1, la formación integral solo será posible si los educadores están conectados con su vocación. ¿Cómo podremos si no acompañar al otro en su descubrimiento y crecimiento personal si antes no nos hemos encontrado a nosotros mismos?

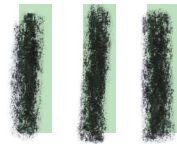
El MENA es, pues, la base pedagógica del cambio sistémico del proceso de enseñanza y aprendizaje, y como apuntábamos, por su extensión e interés justifica que le dediquemos más adelante un cuaderno entero.



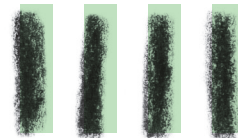
El esqueleto del modelo son los alumnos, el equipo docente, el espacio y los recursos



El segundo eje son los contenidos, las metodologías y la disposición de los docentes



El tercer elemento es el esquema donde interactúan los alumnos, los profesores y los contenidos



La pieza última y fundamental es la familia, los alumnos y la escuela

24.

Modelo Estratégico de Gestión (MEG)

En el centro de la escuela debemos situar al alumno y su aprendizaje. Pero para hacer posible el MENA, en consecuencia, necesitamos también articular de una forma diferente la gestión.

Tradicionalmente entendemos las organizaciones como sistemas piramidales donde el vértice superior marca unas directrices y la base las ejecuta, para cumplir unos objetivos que no siempre se conocen ni son compartidos por todos.

La propuesta del Horitzó 2020 consiste en replantear esta línea de pensamiento. Las personas, los procesos y los sistemas tienen que ir alineados para servir a un único objetivo: el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Siempre tenemos presente a las personas. En definitiva, si podemos decir que cualquier organización son personas que trabajan con personas para otras personas, ¿no os parece que eso son las escuelas? Pero ¿de qué modo podemos gestionarnos para estar verdaderamente al servicio de este nuevo modelo educativo?

En nuestro caso, la respuesta la han aportado los educadores y el seminario del LIGER generando los contenidos del nuevo Modelo Estratégico de Gestión o MEG (*Model Estratègic de Gestió*), el instrumento que tiene que permitir conseguir mejores resultados gestionando de otra manera los recursos de los que disponemos.

En primer lugar se trata de integrar la gestión en la educación, porque no podemos seguir viviendo, por decirlo así, en universos paralelos. Para conseguir este objetivo hemos creado la figura del gerente de centro que trabaja en equipo con los docentes para poner la gestión al servicio de la misión de Jesuïtes Educació.

Este nuevo profesional y su equipo no solo conectan e implican los dos ámbitos, sino que también liberan de las tareas de gestión a los directivos pedagógicos de las escuelas. Solo de este modo los cargos directivos docentes podrán dedicarse plenamente a lo que es prioritario, es decir, a la educación de los alumnos.

Así, para ofrecer apoyo a las direcciones de etapa hemos creado la figura del técnico de gestión (TEG o *tècnic de gestió*).

Por otra parte, con el trabajo de las secretarías académicas, la incorporación de nuevas y más eficientes herramientas informáticas de gestión, y el apoyo de los equipos en red, podremos mejorar y simplificar la organización interna y la atención a los estudiantes y a las familias.

El MEG está centrado en el alumno, como hemos dicho, y añadimos «durante toda la vida escolar del alumno». El punto de vista que adoptamos es, por tanto, global: atendemos a toda la cadena clave vinculada al recorrido que empieza con la captación y se extiende hasta la graduación de los alumnos. Esta es también una nueva mirada a la escuela.

Como en el punto anterior y en el que sigue a continuación, queda claro que entrar a fondo en este tema exige seguramente otro cuaderno. Aun así, lo podemos resumir en las siguientes palabras: con el MEG los profesionales de la gestión en las escuelas

se ponen verdaderamente al servicio de la tarea docente, ganando así eficacia, eficiencia y sostenibilidad de gestión.

25.

Un nuevo espacio físico (MCEFE)

El entorno de la escuela también debe facilitar la formación integral que buscamos en JE. Decir que el cambio es profundo y sistémico, supone que lo tenemos que reconsiderar todo. ¿Cómo promover, por ejemplo, el trabajo en equipo en aulas llenas de mesas individuales organizadas en columnas y filas? ¿Cómo promover la creatividad en entornos más bien grises?

Esta necesidad de transformar también el espacio físico del aula y la escuela al servicio del nuevo modelo educativo, la hemos tenido clara desde el principio (uno de los seis ámbitos de participación en la definición del H2020 era precisamente este, los espacios educativos).

Las propuestas generadas son muchas y variadas. En términos generales podemos decir que queremos ganar dinamismo, flexibilidad, alegría, sorpresa, creatividad, luz y color. Recogemos algunas ideas: que las actividades educativas formales y no formales estén plenamente integradas en el edificio de la escuela, con zonas de recreo más educativas y comedores más tranquilos; que las aulas sean grandes y polivalentes con sala de reuniones y espacio para los profesores que trabajan en ellas.

Después de esta intensa participación a muchos niveles, el paso siguiente es buscar un arquitecto que quiera comprometerse con el cambio educativo desde su aportación profesional.

De los tres equipos de arquitectos con quienes nos entrevistamos, la mayor sintonía la tenemos con el de Carles Francesch de Herralde, de modo que encargamos a su estudio la dirección técnica de este proyecto, el MCEFE o Modelo de Cambio del Espacio Físico de las Escuelas (*Model de Canvi de l'Espai Físic de les Escoles*).

Y, como no podía ser de otra forma, el proyecto comienza con una comisión formada por maestros, profesores y gestores de JE. La comisión y el equipo de arquitectos trabajan conjuntamente para encontrar la mejor solución.

Desde el patronato y la dirección de Jesuïtes Educació hemos apostado por jugar a favor del cambio. Utilicemos, pues, los recursos donde se necesario para hacer posible la nueva escuela que queremos. Un nuevo modelo educativo y una nueva metodología necesitan de manera imprescindible un nuevo espacio físico.

Testimonios

Para Carles Francesch de Herralde «diseñar es, en este caso, volver a pensar cómo debería ser la escuela que queremos. Si la normativa nos lleva a soluciones poco convincentes, intentar esquivarla con ingenio es un gran reto. Si los muebles que siempre se han utilizado no responden a las necesidades, crear otros nuevos. Y hacerse preguntas para huir de los estereotipos: ¿los pasillos pueden servir para algo más que para ir de un lugar a otro? Y si cada alumno tiene una taquilla y las colocamos formando una grada?».

26.

Síntesis: el sueño en un marco estratégico

Cerrábamos la segunda parte de este cuaderno con una recopilación de cifras que, de algún modo, mostraban la gran ola de participación que hemos vivido para definir juntos el *Horitzó 2020*.

¿Cómo cerrar esta tercera parte? Pues con una reflexión sobre el espíritu que se desprende de nuestro sueño compartido. Durante el curso 2012-2013 nos hemos permitido y nos hemos atrevido a soñar la escuela que queremos. En definitiva ¿cómo es esa escuela?

Después de todo lo que hemos visto, podemos decir que desde los ocho centros de Jesuïtes Educació nos proponemos para nuestro futuro una escuela que principalmente aprende. Podría parecer una obviedad tratándose de un espacio de aprendizaje, pero si nos detenemos nos daremos cuenta de que no lo es... (¿No decíamos que seguimos con modelos del siglo pasado?).

El marco estratégico aparece de nuevo en el hilo de esta argumentación. Recordemos que del plan cuatrienal pasamos al marco 2020, una planificación de amplio alcance con más flexibilidad para afrontar

cambios disruptivos. El camino, volvemos a remarcar, lo vamos haciendo a medida que avanzamos. Y el camino también es el horizonte, un sueño que por primera vez en nuestra historia es realmente común y compartido.

La escuela de hoy prepara a los jóvenes para un mundo que ya no existe. Nos actualizamos, sí, pero pensar en la situación actual tampoco basta porque la realidad que se encontrarán nuestros alumnos cuando acaben su escolarización será muy diferente a la de hoy. Y es que la rapidez de los cambios es realmente muy pronunciada.

Necesitamos, por tanto, una escuela en constante revisión, una escuela que se adapta a las necesidades y retos que van apareciendo en el despliegue del nuevo paradigma social y digital, una escuela que aprende y evoluciona con la sociedad. Si nuestro mundo se ha vuelto líquido, la educación tiene que tener claro su rumbo y desarrollar en cada momento herramientas útiles para avanzar en la multiplicidad de circunstancias del viaje.

27.

La proclamación del Horitzó

Este apartado es como un *bonus track*. Antes de abordar la reflexión en la última parte de este cuaderno, nos queda explicar la experiencia de conclusión del proceso participativo H2020 que vivimos el viernes 5 de julio, Día Institucional del Fórum 2013.

Convocadas en la escuela Sant Ignasi, más de 800 personas fuimos protagonistas y testigos de la proclamación del Horitzó 2020. Alumnos, educadores y padres y madres anunciamos públicamente las 17 ideas clave del Horitzó.

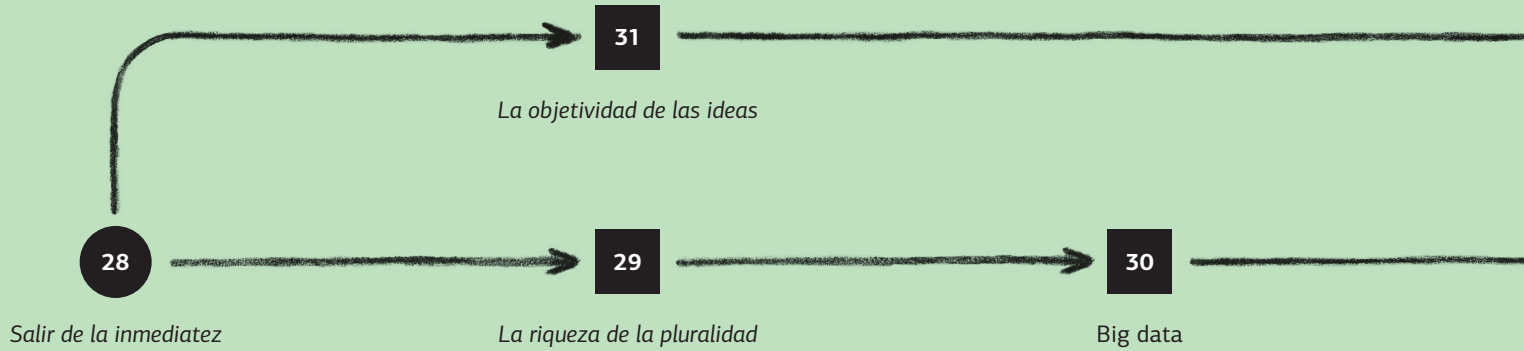
Fue un acto lleno de sentimientos y emociones, la comunicación solemne del resultado de tantas conversaciones y sesiones de trabajo en equipo. Aquí es donde hemos llegado, un hito que hay que fijar y celebrar porque lo merece, porque es importante remarcar tanto la escuela que queremos como el hecho de que hemos sido capaces de definirla entre todos.

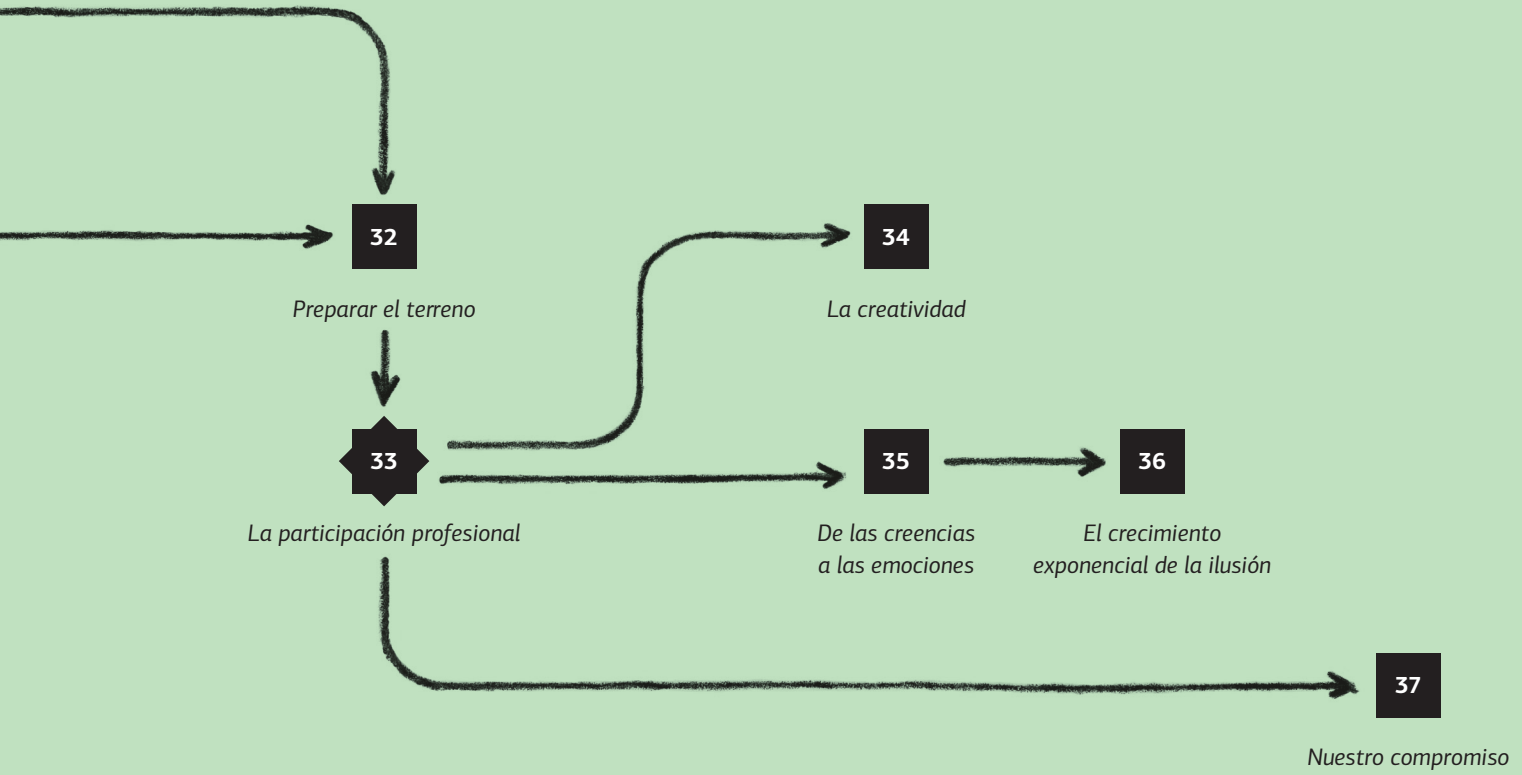
A la comunidad de Jesuïtes Educació hay que sumar más de 40 personas externas a la red que como invitados también asistieron al acontecimiento. Personalidades de la sociedad civil, de la Generalitat de

Cataluña y del Ayuntamiento de Barcelona estuvieron presentes para conocer de primera mano nuestro proyecto y darnos también su apoyo.

Esta etapa no podía acabar de mejor manera. Montamos la tienda de campaña y nos reunimos junto al fuego para continuar encendiendo otros fuegos, tomamos fuerzas porque mañana la travesía continúa...

IV. Hoja de ruta para soñadores





28.

Salir de la inmediatez

Nos hemos aproximado al Horitzó 2020 desde diferentes perspectivas, hemos descrito el proceso y los resultados de la participación. En estas páginas hemos compartido nuestra experiencia, pero ¿qué orientaciones podemos dar a aquellos que quieran liderar una transformación profunda de la educación? ¿Qué hay que tener en cuenta para poder formular un sueño de este alcance?

En primer lugar es necesario tomar distancia, salir de la inmediatez de la escuela y su inercia. Este es un punto que, a pesar de lo que pueda parecer, es fundamental.

Puede haber un diagnóstico acertado y una firme voluntad de cambio pero si no generamos un espacio y un tiempo fuera del aula, nuestras bienintencionadas acciones difícilmente llegarán a crear un escenario diferente al inicial. Lo hemos dicho en numerosas ocasiones: el reto tiene unas dimensiones considerables.

Sabemos que en el mundo educativo existe la creencia de que cuanto más cerca mejor, que tenemos que estar siempre sumergidos en el día a día de la escuela

para conocerla y transformarla. Pero el trabajo directo es muy absorbente y nos podemos perder en el detalle y en lo concreto o ser engullidos por la fuerza de la inercia.

Sí, hay que cambiar esta creencia, porque lo que necesitamos es justamente perspectiva para el análisis, el diagnóstico y la estrategia.

Según nuestra experiencia, hacerse cargo del reto actual de la educación solo es posible con un núcleo directivo profesionalizado constituido para ese propósito. Precisamente en Jesuites Educación ser una red nos ha permitido tener esta perspectiva y estructura.

Desde el equipo de la dirección general de JE se ha preparado el terreno y se ha animado y facilitado la participación. Su equipo humano es un grupo profesional de amplio espectro y altamente preparado: así lo avalan su trayectoria y su vocación y compromiso con la educación.

Para evitar malentendidos aclaramos que no nos estamos refiriendo a un equipo de técnicos especialistas, sino a profesionales competentes que

creen en el proyecto y lo lideran con convicción mediante una estrategia de cambio, bajo el encargo específico de un patronato que lo gobierna.

Resumiendo: para liderar el cambio profundo en la educación salimos de la inmediatez con una dirección profesionalizada, convencida y en red, y con visión de futuro (normalmente solo el trabajo en red permite tales condiciones). Analizamos a continuación algunas cuestiones relacionadas con la participación que han surgido en el camino.

29.

La riqueza de la pluralidad

Ya desde los inicios de la filosofía, en la Grecia clásica, la búsqueda del conocimiento se asoció al diálogo. Y para que se produzca una conversación, tenemos que tener como mínimo dos interlocutores (dos *logos*). Este es el camino para llegar más lejos, para trascender el mundo de las opiniones particulares y adentrarse en el del conocimiento.

Veinticinco siglos después seguimos practicando esta modalidad de trabajo abierto. En las empresas, por poner un ejemplo, la mayor parte de los departamentos de innovación están constituidos por equipos multidisciplinares. La razón es muy simple: está comprobado que de estos equipos heterogéneos es de donde surgen las mejores ideas.

Vemos, pues, que pluralidad es sinónimo de riqueza. En un arco plural disponemos de más colores, más tonos, más matices. La democracia misma parte de este principio horizontal: todos juntos vemos mejor que uno solo.

Respecto a nuestro caso concreto, ya hemos hablado antes de la necesidad de trabajar en red. El cambio profundo en la educación, decíamos, solo será posible

partiendo de la pluralidad de centros y personas. Tener que trabajar con el otro exige, por una parte, una revisión interna a conciencia, y por otra, una atención especial para incorporar puntos de vista diferentes.

En este sentido, añadimos que el trabajo entre profesionales que integran pluralidad y sentido de horizonte común también es uno de los aprendizajes propios del trabajo en red del siglo XXI.

En la red de Jesuites Educación no somos solo dos escuelas, sino ocho. La complejidad aumenta (¡ya lo creo!) pero al mismo tiempo también disponemos de más riqueza y más visión.

30. Big data

En el proceso de formulación del H2020 hemos recogido muchos datos. Las cifras de participación y de propuestas nos hacen asegurar que ha sido tenida en cuenta la pluralidad. Pero ¿cómo hacemos que el volumen y la variedad se conviertan en una riqueza para el proyecto?

De entrada hay que señalar que este paso no es evidente. La verdad es que el simple hecho de disponer de datos tiene un valor bastante limitado. ¿De qué me sirve, por ejemplo, saber cuál es la media de lunares entre los estudiantes de JE?

Observamos así que en primer lugar es importante diseñar una estrategia de recogida útil de datos para el rendimiento que se quiera extraer de ellos más adelante. En este sentido, fijar unos ámbitos donde pensar y concretar las propuestas ha sido un elemento clave.

Una vez que los criterios y la recogida y la organización de los datos cumplen su función, hay que procesarlos. No nos asustemos ante las 45.000 ideas de los alumnos, ahí es donde se encuentra nuestro futuro (¿no denunciábamos en el cuaderno 1 la falta de datos para la investigación aplicada en el mundo educativo?).

Si queremos transformar la educación para adaptarla a los nuevos tiempos, ¿qué nos proporciona el presente en relación con este reto? Los progresos en lo que se conoce como *big data* nos pueden dar algunas pistas.

El análisis de los datos masivos nos permite descubrir tendencias, patrones o códigos ocultos para observaciones menos exhaustivas. Cuántas más muestras tengamos, más claro y preciso será su mensaje.

Lo vemos en la anécdota de la vaca y la sabiduría de los grupos. En 1906 se celebró un concurso en el cual quien adivinaba el peso de una vaca, se la llevaba. Fue curioso que de los ochocientos participantes ninguno acertara la cifra exacta, pero sin embargo todos lo hicieron bien, ya que la estimación media (1.197 libras) estuvo increíblemente cerca del peso real (1.198 libras).

Los humanos se aproximan, pues, a la realidad por intuición, y los grupos humanos tienen mayor capacidad para llegar más lejos que los particulares. Aquí, con la ilusión y la vocación de cada educador, alumno y familia, hemos llegado a altas cotas de coincidencia y consenso a partir de un marco general y de una gran participación.

31.

La objetividad de las ideas

Si bien hemos visto la capacidad del *big data*, lo que nos indican los datos masivos es también el punto al que todo el mundo puede llegar si razona rigurosamente (aquí es donde encontramos, por ejemplo, las ideas singulares como grandes aciertos individuales).

Esta afirmación puede parecer osada pero es un principio con el que trabajamos en Jesuïtes Educació. Dicho de otro modo: para nosotros, con la red accedemos al conocimiento, no lo creamos.

Contemos por tanto con la objetividad de las ideas. Si retomamos el caso de la Grecia clásica, observamos que para los filósofos de entonces la verdad no se constituye en el ágora a pesar de la destacada función del diálogo. No estamos pues ante un relativismo epistemológico.

Aquí, en nuestro presente, tampoco vale todo. Lo concreto que hay que hacer, lo más conveniente para transformar nuestras escuelas es un contenido al que llegamos juntos, pero también es cierto que por su carácter objetivo podríamos conocerlo a través de otras vías.

Es por eso que sí, las intuiciones ya existían desde el principio, preparar el terreno también tenía que ver con ampliar unos horizontes determinados. En el proceso que hemos descrito (lo veíamos en la primera parte), el papel de Jesuïtes Educació ha sido precisamente este.

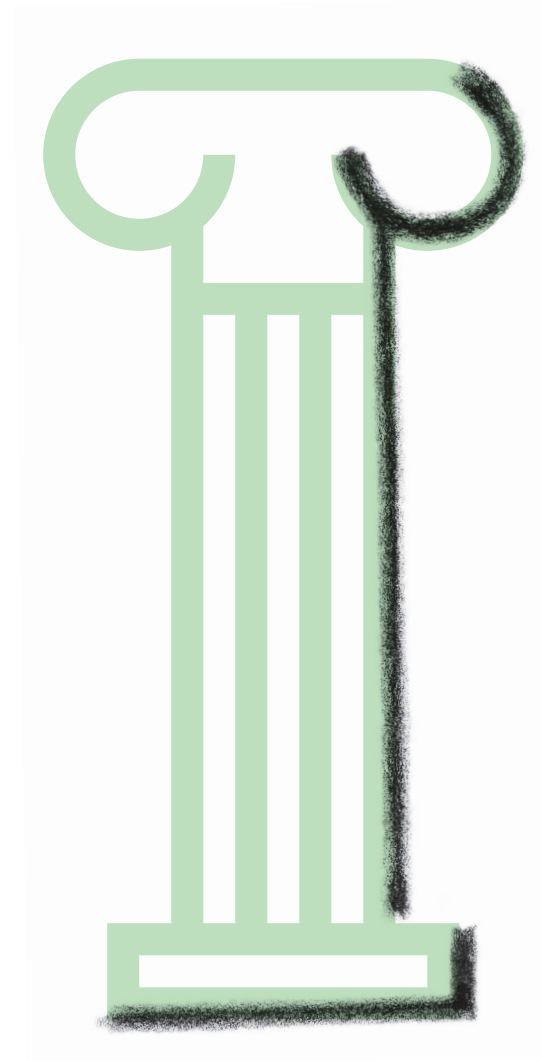
La red ha abierto y propiciado el diálogo y la participación con unas líneas concretas, y al mismo tiempo ha acogido los resultados y las conclusiones que de manera genuina han aparecido.

La contradicción solo es aparente: liderar quiere decir espolear a los equipos para que aporten lo mejor en una determinada dirección. En la profundización del *qué*, Jesuïtes Educació ha creado, dentro de un marco general intuitivo, un gran espacio para escuchar las propuestas espontáneas y rigurosas de todos los agentes comprometidos con el cambio.

Y la verdad es que desde JE no lo hubiésemos podido hacer mejor: ¡qué riqueza de sueños e ilusiones convergentes!

Contrapunto

Creemos que es adecuado indicar aquí que en el camino hay quien ha dicho que desde el inicio todo el pescado estaba vendido. Con el texto anterior hemos querido dar respuesta a esta sospecha habitual en muchos procesos participativos. Más allá de los argumentos, lo que denota es una actitud de recelo hacia el trabajo en equipo. Incorporar esta voz crítica, como veremos más adelante, es también uno de los retos del liderazgo.



32.

Preparar el terreno

La participación es el elemento troncal de este tercer cuaderno: expliquemos como ha sido posible definir entre todos el *Horitzó 2020*. Acabamos de ver cuestiones de fondo relacionadas con el punto de llegada, recuperemos ahora la crónica de los hechos.

¿Cómo ha sido posible una participación que incluso ha superado nuestras propias expectativas? Respuesta: preparando adecuadamente el terreno. A pesar de que esta fase la hemos abordado en el cuaderno 2, es importante subrayar aquí los aspectos más relevantes.

Los proyectos tractores y el ecosistema de seminarios introdujeron durante dos años una nueva manera de encarar los retos. El cambio es posible, y es responsabilidad de todos, un mensaje potente que poco a poco ha ido calando en la red de Jesuítas Educativas.

Nos referimos a experiencias de innovación concretas, a intensas sesiones de trabajo colaborativo en red para proyectar la escuela del mañana. La cultura organizacional, y especialmente la cultura de los directivos, ha ido cambiando para potenciar la voz de la voluntad de cambio que ya tenían nuestros educadores.

Abordemos una cuestión candente, los educadores y las familias nos han hecho saber que el problema es real. Hay padres que nos han dicho que su hijo, aun teniendo un buen expediente, no aguanta más, que no está motivado. Hay también maestros y profesores que reclaman un cambio profundo desde hace tiempo. En efecto, la transformación es necesaria, pero ¿cómo propiciar la participación?

Con valentía y ambición, con ideas y hechos, con apoyo, con una gobernanza decidida y con personas conectadas con su vocación que constituyan una coalición por el cambio cada día mayor.

En el proceso hay, en definitiva, una dirección y una actitud constructiva, hay permiso para soñar, la ilusión por ser mejores educadores y llegar más lejos, para descubrir cómo el espíritu de servicio de la Compañía sigue vigente en el siglo que estamos iniciando.

33.

La participación profesional

¿Qué tipo de participación hemos hecho protagonista de este proceso? No es otra que la participación profesional. Para llegar a definir nuestro sueño hemos pedido lo mejor de cada uno.

No nos hemos quedado, por decirlo de alguna manera, solo con las preocupaciones de las personas, sino sobre todo, con sus propuestas de soluciones. Lo hacemos para aprender, escuchar, arriesgar.

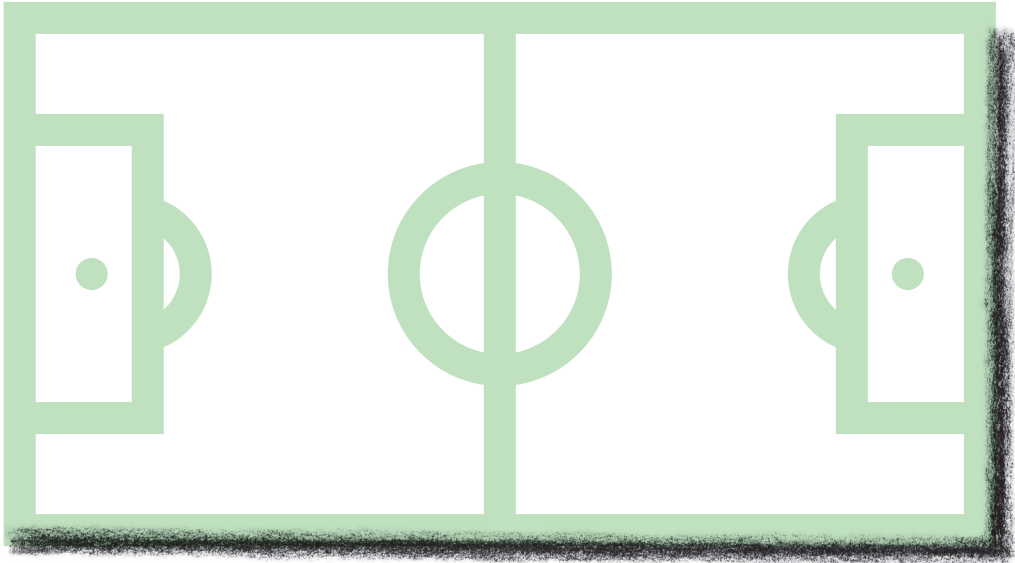
Desde JE y los voluntarios o AIP hemos liderado las sesiones participativas con la mirada puesta en lo mejor. No nos hemos conformado con menos. De manera que hemos preparado a conciencia las UBP y las APA. Una de las claves del éxito ha sido este trabajo previo para hacer de la dinámica una experiencia tan rigurosa como lúdico-participativa.

Hemos preparado las sesiones para que fuesen abiertas y sistemáticas al mismo tiempo. Hemos dotado así de caminos a la creatividad. Y de una manera o de otra, hemos hecho saber a los participantes que este era el espacio y el momento para la participación profesional (y no política o social).

Cada uno desde su puesto puede aportar su imprescindible grano de arena al proyecto común. No estamos ante un parlamento, es decir, en el proceso hemos vivido la libertad total pero para hablar de un tema muy concreto: la escuela que queremos.

Hay que añadir que solo un 1% de los participantes, una minoría mucho más pequeña de lo que podíamos imaginar en un principio, han hecho un uso sesgado de la invitación a definir el Horitzó 2020.

03. Transformando la educación. Formulamos el horizonte



Contrapunto

Hay quien podría decir que con esta preparación tan cuidadosa de las sesiones de trabajo hemos perdido espontaneidad. Incluso que hemos conducido en exceso a los participantes. Nada más lejos de la realidad.

Quien argumenta en este sentido no es consciente que ha sido justamente al contrario: lo que se presenta como lo más libre es a menudo también lo más manipulable.

En definitiva: una buena preparación, abierta y libre, hace fluir la participación, la creatividad y la riqueza de las personas.

34.

La creatividad

Nos acercamos a las sesiones participativas. ¿Qué pasaba en los equipos de trabajo? ¿Cómo llegamos a formular tantas y tan diversas propuestas? En primer lugar confiando...

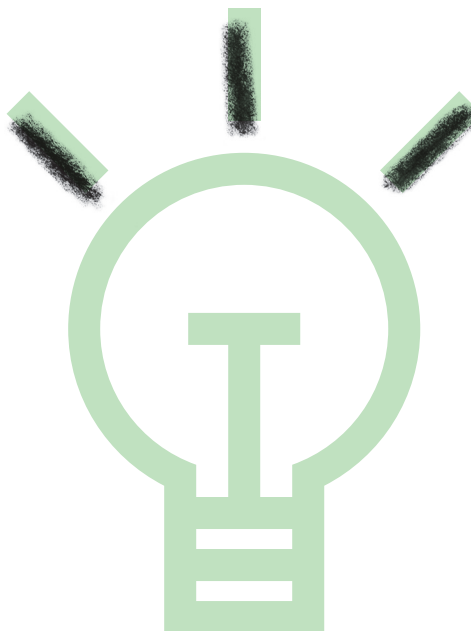
Confiando en las personas, en los protagonistas. No nos hemos dirigido a una comisión de expertos, ni solamente a los directivos, sino que nos hemos dirigido a todos y cada uno de los agentes involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Situando a los alumnos en el centro. A todos. Desde P3 a ciclos formativos, y la sorpresa ha sido mayúscula. A pesar de las dificultades de llegar a cada uno de nuestros estudiantes hemos prescindido de representantes y delegados. «Queremos escucharte a ti» era el lema de la campaña.

Confiamos en las personas, en los niños y niñas, en los jóvenes, en los tutores, en los padres, en todos los educadores, en los directivos. Y todos sentimos que somos importantes y que podemos aportar valores. Y entonces, en estas condiciones, activamos nuestra creatividad.

Porque en las UBP y las APA poníamos a trabajar esta competencia a menudo olvidada. De los problemas a las soluciones, de las necesidades a las posibilidades de crecer todavía más.

Y tenemos que reconocer que los alumnos son los que han llegado más lejos que nadie. Ellos no tienen el constreñimiento de los adultos, sueñan más y mejor que nosotros. Qué placer escucharlos, no se dicen: «seamos razonables, seamos realistas». Y qué impacto también para los educadores escuchar que no quieren escuelas grises o profesores tristes...



Contrapunto

Varios compañeros se nos han acercado en algún momento para decirnos que ellos sabían que lo teníamos todo preparado. Algunos eran escépticos y otros estaban sencillamente asustados. ¿Es posible abrir un proceso participativo de tal magnitud simplemente desde la confianza? Sí. Es más, no existe otra opción: si no confiamos y propiciamos la creatividad, no hace falta siquiera que empecemos. Recordemos que si las sesiones estaban muy bien preparadas, era solo para recoger los frutos del trabajo en equipo.

35.

De las creencias a las emociones

Seguimos avanzando. Hemos formulado el horizonte, pero nuestro propósito, no lo olvidemos, es hacerlo realidad. La recogida de propuestas concretas e ideas tiene un gran valor pero no es suficiente para seguir avanzando.

En la tarea de formular el Horizonte 2020 hemos conseguido dotar de contenido nuestro sueño, pero lo más relevante es que hemos vivido como protagonistas este diálogo.

O lo que es lo mismo: si un grupo de expertos externos nos hubiese aportado las mismas conclusiones a las que hemos sido capaces de llegar nosotros mismos, hoy nos servirían de muy poco.

Lo que hemos vivido no tiene precio, como no tienen precio las experiencias que nos transforman, la magia de compartir un proyecto ilusionante. Entramos así en el terreno de las acciones y las emociones.

Aquí, con palabras, se nos hace difícil mostrar las vivencias que ha generado el proceso. Toda la comunidad trabajando por un objetivo, esforzándose por sumar iniciativas, debatiendo, implicándose con una sonrisa.

Como es comprensible, estas son sensaciones reales, emociones y sentimientos que han quedado grabados en nuestras neuronas y que nos hacen decir que hemos avanzado todos del momento o al momento 1.

Porque formular el H2020 ha sido sobre todo la activación de la red, de nuestra vocación y de nuestros sentimientos y emociones. Somos estudiantes, profesionales, padres y madres convencidos de que lo conseguiremos. Y esta certeza debe sentirse (y no solo valorarse como posible o probable desde la razón). Somos, por tanto, una ola de emociones por el cambio.

36.

El crecimiento exponencial de la ilusión

Cuando uno se ilusiona es capaz de llegar lejos, cuando son muchos los que se ilusionan pueden llegar a ser imparables. Las emociones nos hacen afrontar el futuro de diferentes maneras. Son, por tanto, un elemento clave en todo proceso de transformación profunda.

Así pues, ¿cómo hacer aumentar la ilusión? De entrada tenemos que decir que no la podemos situar en el centro. No se le puede indicar a nadie que se ilusione, así, sin más. Y es que ante palabras como estas, sucede justamente al contrario, nos detenemos y nos cerramos.

La ilusión es un material sensible, que necesita de autenticidad para expandirse. En este sentido, el papel de los voluntarios primero, y de los tutores después, ha sido decisivo. Quienes están plenamente convencidos de la utilidad y sentido de su acción pueden invitar al resto a sumarse de una manera muy efectiva.

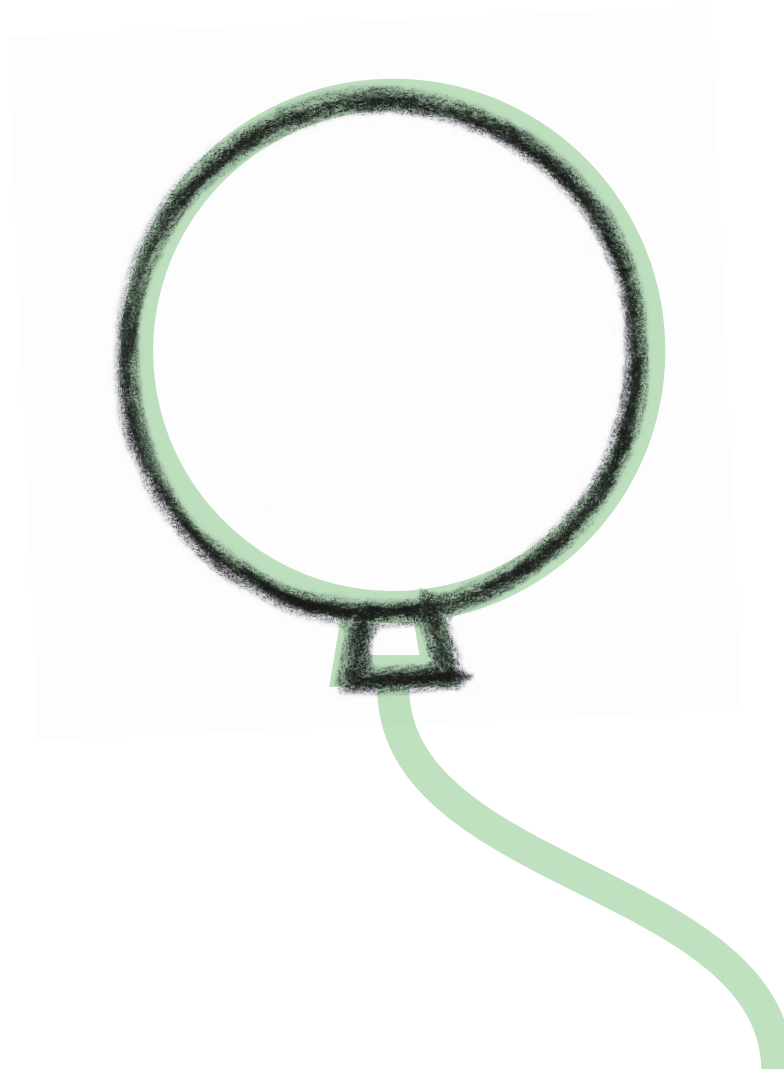
De unidades pequeñas a unidades medianas y cada vez más. Porque llegados a un determinado umbral,

el empuje de la ilusión la hace crecer de manera exponencial. Es como las burbujas del champán cuando llenamos una copa: una sola burbuja es frágil, pero la suma de muchas puede llegar a rebosar la copa.

Contrapunto

Sobre la ilusión hay quien dice que nos sitúa en las nubes, alejados de la realidad. Nosotros, sin embargo, soñamos con los pies en el suelo. Y eso es así porque, como hemos dicho siempre, lo esencial de nuestro proyecto es que se enraíza en el terreno de la acción.

Dicho de otro modo: en las escuelas de Jesuites Educación no vivimos de expectativas, sino que trabajamos intensamente para completar de la mejor manera posible cada fase de este proceso de transformación profunda. Ahora toca ilusionarse, soñar, definir entre todos el qué sin dar paso aún al cómo. Todo llegará...



37.

Nuestro compromiso

Llegados a este punto, podemos decir que nos hemos puesto en movimiento y que ya estamos en la primera casilla del tablero. Nos dirigimos al futuro con ilusión y con la convicción de que solo juntos será posible.

Cerramos aquí el cuaderno 3 de la colección Transformando la educación, y no lo hacemos mirando hacia el cuarto volumen, sino replegándonos sobre nosotros mismos. Este es un buen momento para ver que proyectar con pulcritud es, en la mayoría de las ocasiones, volver a los orígenes.

¿Qué somos? Una red de ocho escuelas jesuitas. ¿Cuál ha sido y sigue siendo nuestro compromiso? Educar a personas que descubran su vocación y la ejerzan con excelencia con y para los demás, mediante un fuerte proyecto vital.

Estamos aquí para vivir con plenitud, para llegar a ser todo lo que podemos ser y contribuir al crecimiento de todos los compañeros de viaje. A pesar de los progresos de la ciencia y de la técnica, la vida sigue siendo tan misteriosa como en los tiempos de San Ignacio.

Vivir con humildad, practicar el silencio, la compañía, encontrarnos a nosotros mismos, descubrir quiénes somos, amar a los demás a través de la acción. En JE lideramos la transformación educativa porque sentimos que es lo que nos toca. Decíamos al principio que no hay en nuestra actividad ningún afán de protagonismo.

Tan solo hacemos lo que hacemos porque así cumplimos nuestra misión. Y tú, querido lector, ¿ya has descubierto cuál es la tuya? Si es así, sal a la calle y clámalo a los cuatro vientos. Que nosotros estamos convencidos de que nos encontraremos en el camino...

IV. Hoja de ruta para soñadores

Tabla de contenidos

Prólogo			
Introducción	15		
I. Ahora es el momento	16	II. El proceso: formulamos el H2020	26
01. Recapitemos, un diagnóstico provisional	19	07. La participación, una pieza fundamental	29
02. Siglo xx y siglo xxi: cambio de siglo, cambio de modelo educativo	20	08. Los protagonistas	30
03. El papel de Jesuites Educató: actitud, acciones y resultados	21	09. Los voluntarios (AIP)	32
04. El ecosistema de seminarios	22	10. Los ámbitos de trabajo	34
05. El marco estratégico	24	11. Unidades Básicas de Participación (UBP)	36
06. El Horizó 2020 y la importancia de separar el qué del cómo	25	12. Actividades de Participación del Alumnado (APA)	38
		13. Las familias	40
		14. Personas, empresas e instituciones externas	42
		15. La sistematización de datos y la encuesta	43
		16. El libro, el periódico, la exposición y el site	44
		17. Las cifras	46

III. El resultado: qué es el H2020	48	IV. Hoja de ruta para soñadores	70
18. <i>De lo cuantitativo a lo cualitativo</i>	51	28. <i>Salir de la inmediatez</i>	72
19. <i>Las 17 ideas clave del Horizó</i>	52	29. <i>La riqueza de la pluralidad</i>	74
20. <i>¿Qué buscamos las escuelas jesuitas?</i>	54	30. <i>Big data</i>	75
21. <i>El proyecto vital</i>	58	31. <i>La objetividad de las ideas</i>	76
22. <i>Un modelo de modelos (MEJE)</i>	60	32. <i>Preparar el terreno</i>	78
23. <i>Nuevo modelo pedagógico (MENA)</i>	62	33. <i>La participación profesional</i>	79
24. <i>Modelo Estratégico de Gestión (MEG)</i>	64	34. <i>La creatividad</i>	82
25. <i>Un nuevo espacio físico (MCFE)</i>	66	35. <i>De las creencias a las emociones</i>	84
26. <i>Síntesis: el sueño en un marco estratégico</i>	68	36. <i>El crecimiento exponencial de la ilusión</i>	85
27. <i>La proclamación del Horizó</i>	69	37. <i>Nuestro compromiso</i>	88
		Agradecimientos	93

Agradecimientos

Por la posibilidad de vivir este momento histórico, queremos dar las gracias...

A todos los educadores, jesuitas y laicos, que nos han precedido en nuestras escuelas, gracias por habernos dejado trazado el camino de la innovación.

A todos los educadores de Jesuïtes Educació, gracias por vuestro entusiasmo y compromiso para encontrar cada día nuevas respuestas a los retos del presente.

A todos los alumnos de los ocho centros de nuestra red, gracias por vuestras ideas y por vuestra espontaneidad y energía, juntos estamos transformando la realidad.

A todas las familias, gracias por vuestra confianza, apoyo e interpelación, solamente formando equipo juntos podremos llegar lejos.

A Ignacio de Loyola y a la Compañía de Jesús que fundó, gracias a su espíritu y fuerza que nos inspira a hacer de nuestra tarea educativa una vida al servicio de los demás.

Títulos publicados en esta colección:

01.

Enfocamos el objetivo

40 consideraciones para el cambio educativo

02.

Preparamos el terreno

35 claves para propiciar el cambio educativo

03.

Formulamos el horizonte

37 metas para soñar el cambio educativo

04.

Pasamos a la acción

35 pasos para vivir el cambio educativo

El cuaderno

Con este tercer volumen de la colección Transformando la educación entramos decididamente en materia. Tras la etapa en la que preparamos el terreno, ha llegado la hora de movilizar la red de Jesuïtes Educació hacia el futuro que deseamos. Y en este camino, en primer lugar, hay que construir el sueño. Encontraréis aquí el testimonio de nuestra experiencia en la definición del Horitzó 2020, así como las claves que lo hicieron posible y que, de algún modo, deberían poder ser útiles en otros proyectos de transformación educativa profunda.

El proyecto

Desde el año 2009, las escuelas de Jesuïtes Educació estamos llevando a cabo una experiencia de renovación educativa de gran alcance. Es lo que denominamos Horitzó 2020. Nos hemos puesto en movimiento, y con ilusión y esfuerzo estamos construyendo, entre todos y en primera persona, una manera diferente de hacer escuela en el siglo XXI.

La colección

La experiencia necesita detenerse y reflexionar, analizar lo que ha sucedido para planificar mejor las siguientes acciones. Con esta premisa nos planteamos esta colección, dirigida por Xavier Aragay y de autoría múltiple. Con la colección Transformando la educación queremos consolidar objetivos y compartir aprendizajes para seguir mejorando junto a las personas comprometidas con esta tarea, que hoy se ha convertido en una cuestión imprescindible. Es nuestro granito de arena, nuestra aportación al cambio necesario que requiere la educación. Es preciso que todos avancemos y que compartamos ilusión, inspiración y experiencias.



Para más información, visitad nuestro site en la dirección <http://h2020.fje.edu>

All  encontraréis los vídeos, los periódicos y todos los cuadernos de esta colección disponibles en catalán, castellano e inglés, además de un espacio de participación donde podréis enviarnos vuestras aportaciones.  Os esperamos!  Gracias!