

Transformando la educación

**09.**

## **Evaluamos la primera experiencia piloto**

*35 factores para calibrar el cambio educativo*

## **Transformando la educación**

Colección dirigida por Xavier Aragay

Cuaderno

**09**

Título

**Evaluamos la primera experiencia piloto.  
35 factores para calibrar el cambio educativo**

Autores

**Miquel Amor, Xavier Aragay, Joan Blasco, Guillem Fàbregas,  
Pepe Menéndez, Marc Navarro, y los equipos del CETEI  
y de la NEI de las escuelas de Jesuïtes Educació**

Edición

**Mauro Cavaller**

Traducción

**Laura Vaqué**

Diseño gráfico y maquetación

**Albert Martín**

[www.liniafina.cat](http://www.liniafina.cat)

Impresión

**Barcino**

ISBN

**978-84-617-8278-9**

Depósito legal

**B 13981-2016**

© ⓘ ⓘ ⓘ Jesuïtes Educació

Primera edición: febrero 2017

Transformando la educación

# 09. **Evaluamos la primera experiencia piloto**

*35 factores para calibrar el cambio educativo*



*Es necesario aprender a navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certeza.*

**Edgard Morin**

*He fallado más de 9000 tiros a lo largo de mi carrera profesional. He perdido casi 300 partidos. Han confiado en mí y me han cedido el tiro decisivo de un partido 26 veces, y lo he fallado. He fracasado una y otra vez en la vida. Es por eso que he conseguido el éxito.*

**Michael Jordan**

*Todo lo que hoy vemos, un día fue imaginación; todo lo que hoy imaginamos podrá ser realidad mañana.*

**William Blake**

*Las deliberaciones de los miembros del sipei concluyeron que nuestros centros deberían comprometerse a no permitir que el miedo detenga o ponga obstáculos a un cambio significativo y necesario.*

**Fragmento de la declaración final del SIPEI**

# Prólogo

La educación sigue hallándose en el centro de las expectativas y las oportunidades de las personas. Lo sabemos, nos gusta que sea así y nos sentimos comprometidos para hacerlo posible. Por esta razón nuestro proyecto, el de Jesuïtes Educació, es humanizador.

Esto significa que nuestras escuelas están inmersas en un proceso constante y continuo de evaluación. Sabemos que cualquier actividad educativa gana calidad en la medida en que está bien planteada, está motivada y está bien evaluada.

Así, desde que iniciamos el proyecto transformador Horitzó 2020 en Jesuïtes Educació nos comprometimos a llevar a cabo una evaluación minuciosa y continua del mismo con el fin de darle el sentido que buscamos y de asegurar el éxito educativo para el que nació el Horitzó 2020.

Ahora entendemos que es el momento de hacer una primer evaluación y hacerla pública para responder a ese compromiso concreto y deseado, para cumplir con nuestro deseo de progresar. Por tanto, esperamos que la evaluación nos de las herramientas para mejorar y evolucionar.

Consideramos que la enseñanza-aprendizaje, y las técnicas empleadas, tienen que ser significativas y referentes, y decirlo con estos adjetivos es algo que hacemos conscientemente, dado que es la esencia y el punto primordial hoy por hoy. En efecto, algo es significativo en relación a alguna persona o para alguien. Una enseñanza es significativa y referente para el estudiante cuando se relaciona con su vida actual y futura, o con sus conocimientos, deseos o expectativas.

Lo que es significativo o referente es, entonces, el punto justo de conexión entre las estrategias del maestro y las del alumno. De este modo, el docente y la escuela acogen unas estrategias acertadas o que dan buen resultado cuando consiguen que los conocimientos y los valores que transmiten lleguen al alumno como algo significativo para él.

Entendemos que, al creer en la evaluación y al querer haceros partícipes, nos estamos comprometiendo, aún más, en el progreso y en la mejora de nuestras escuelas y de nuestro proyecto. Un proyecto que es osado, humano, educativo, compartido, significativo, referente, que nos une

y permite una complicidad creadora y formadora para poder orientar a nuestros jóvenes, hijos e hijas, alumnos.

Hemos generado muchas expectativas, nos hemos esforzado y trabajado mucho, disponemos de la confianza necesaria para seguir construyendo y creemos que los resultados nos avalan y nos permiten continuar mejorando. Os invitamos, pues, a compartir esta evaluación que nos compromete en este Cuaderno 09.

Como decía, tenemos el deseo de progresar, el deseo de evaluarnos de forma continua para hacer posible nuestro proyecto humanizador, y lo hacemos convencidos de que disponemos de las personas que lo hacen posible, convencidos de disponer de razones para mejorar, de razones para esperar.

**Enric Masllorens**

*Director General de Jesuïtes Educació*





# Índice

<i>Introducción</i>	<b>I. Por qué evaluar</b>	<b>II. Metodología</b>	<b>III. Evaluación de impacto de la NEI</b>	<b>IV. Seguimos aprendiendo</b>	<i>Tabla de contenidos</i>
10	12	22	52	76	84

# Introducción

En estos últimos años nos hemos dedicado a fondo, hemos dado lo mejor de nosotros para hacer realidad un sueño compartido: transformar la educación y avanzar hacia la escuela que queremos. Con el Horitzó 2020, toda la comunidad educativa de Jesuïtes Educació nos hemos atrevido a detenernos, soñar en grande y pasar a la acción.

Lo hemos dicho siempre, el mérito de nuestro proyecto no es otro que el de transitar de las palabras a los hechos, llevar a la práctica la tan necesaria transformación de la escuela. En este recorrido, el mes de junio del 2016 supone un hito importante: hemos completado la experiencia piloto de la Nueva Etapa Intermedia, la NEI. Nuestra primera experiencia piloto finalizada.

Y nos sentimos satisfechos. Las innovaciones se consolidan y el Horitzó no se detiene. Cuando redactó estas líneas, el MOP1 ya ha iniciado su tercer curso con P5, y en Jesuïtes Lleida y Jesuïtes Sant Gervasi está en marcha el TQE, es decir, la experiencia piloto de tercero y cuarto de ESO, que da continuidad a la NEI.

La satisfacción es por el trabajo bien hecho, por el recorrido que hemos realizado juntos convirtiéndonos

en otros: hoy somos personas más compasivas con los demás, más conscientes y comprometidas con nuestro sueño, y más competentes y creativas en nuestra dedicación y voluntad de servicio.

Es el momento de evaluar. En las impresiones personales que recogimos en el cuaderno 08 hay que añadir ahora los datos, el análisis y las conclusiones de las evaluaciones de proceso y de impacto realizadas en la NEI. Porque no basta con sensaciones, intuiciones y opiniones. Porque es necesario, por un lado, calificar, cuantificar, visualizar y contrastar los progresos, y, por otra, detectar y corregir las carencias para calibrar mejor la experiencia.

Nos comprometimos públicamente y queremos hacer públicos también los resultados de lo que ha sido la primera oleada de evaluación de impacto. Tenemos la certeza de que este es el camino: evaluar y mejorar de forma continua las transformaciones introducidas contrastando el impacto que producen en nuestros alumnos.

No somos perfectos, somos profesionales valientes y rigurosos que innovamos y mejoramos nuestras propuestas, y las ofrecemos a todas las personas

que desean transformar la educación. Apostamos por un nuevo modelo de enseñanza y aprendizaje que hemos iniciado y que tiene que ir mejorando de forma permanente en base a las sucesivas evaluaciones.

Yo personalmente concluyo, con la confección del informe final de evaluación externa de la NEI y con su difusión a través de este cuaderno, mi vinculación con la Fundació Jesuïtes Educació. Aprovecho esta introducción para deciros, una vez más, que han sido unos años apasionantes (10 años como miembro del patronato de la Fundació primero, y casi 8 años como director general después, es decir, en total, cerca de 18 años de mi vida, de entrega y servicio al proyecto de la educación jesuita), y para agradecer también la oportunidad y todo el trabajo realizado.

Ha sido una gran etapa personal y profesional, con muchos aprendizajes y crecimiento, en la que he compartido pasión, convicción y camino con cientos de compañeros y compañeras, directivos y educadores que han creído en la propuesta de cambio y que han puesto su proyecto vital al servicio de la transformación educativa.

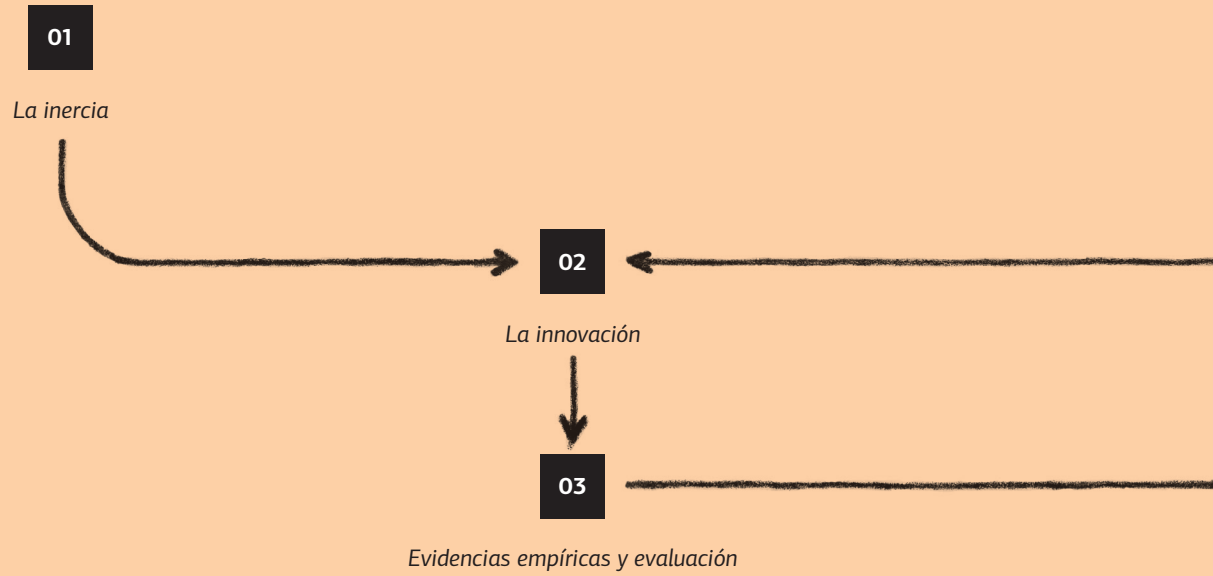
De todos ellos y ellas he aprendido mucho y les estoy profundamente agradecido. Del mismo modo que estoy profundamente agradecido a la institución, la Fundació Jesuïtes Educació de la Compañía de Jesús, que vino a buscarme y me hizo el encargo de volver a poner a las escuelas de los jesuitas en el camino del liderazgo del cambio educativo, tal como fue en sus orígenes.

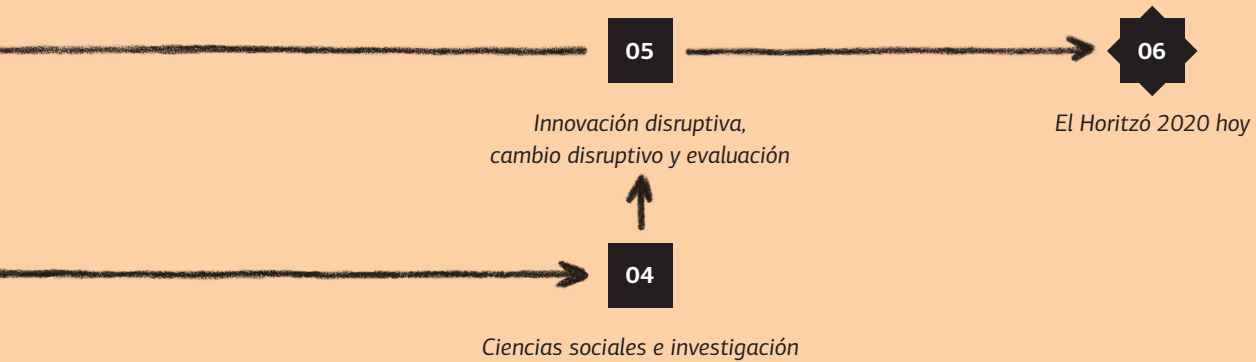
¡Gracias y hasta muy pronto!

**Xavier Aragay**

*Director de la colección Transformando la educación  
y director de la evaluación de la experiencia piloto de la NEI*

## I. Por qué evaluar





# 01.

## La inercia

Cuenta la anécdota, que cuando una mujer le preguntó a su marido por qué cortaba las patas del capón de Navidad antes de asarlo, le respondió que siempre había visto a su madre hacerlo así.

Al preguntarle a la madre, esta dijo que su madre siempre lo había hecho así. Los tres se dirigieron entonces a la abuela quien, finalmente, resolvió el misterio: ella cortaba las patas del capón por la sencilla razón de que no cabían en su horno.

Como esta, existen numerosas historias. Nuestra especie a lo largo de su evolución ha ido desarrollando diferentes estrategias adaptativas para hacer frente a retos o problemas concretos de un momento determinado.

Tanto la biología como la cultura acumulan estas respuestas de modo que gran parte de nuestras creencias y prácticas tienen su origen y las heredamos de épocas pasadas.

Hasta aquí, todo bien, pero ¿qué sucede cuando un problema se supera o simplemente caduca?

Nuestro *software*, por decirlo así, aunque se actualiza (a diferentes velocidades el biológico y el cultural)

nunca limpia del todo las *cookies* o los patrones que fueron funcionales en su día, pero que en el momento presente han dejado de serlo.

Regresando a la anécdota: ¿cuántas patas de capón cortamos a lo largo del día sin darnos cuenta?

Las épocas históricas tienen su propia dinámica. ¿Cómo entender, pues, nuestro presente si como hemos dicho en numerosas ocasiones hoy en educación no vivimos una época de cambios, sino un cambio de época?

En tiempos como el nuestro, muchas respuestas consolidadas como adaptativas dejan de serlo porque ya no solucionan nada, porque los problemas que hay que atender son nuevos y diferentes.

La inercia, el grueso de saber que nos proporciona la evolución acumulativa, lejos de asegurar la organización y funcionamiento del mundo humano, no permite afrontar el futuro y hallar salidas satisfactorias a los retos planteados.

## 02. *La innovación*

Si solo actuáramos movidos por la inercia, seríamos autómatas condenados a la extinción. La vida, sin embargo, en la pluralidad de su manifestación, prevé e incorpora dispositivos para interactuar de manera flexible con los entornos cambiantes que nos rodean.

Nuestra especie cuenta con un recurso especial para sobrevivir y prosperar.

El pensamiento crítico nos permite cuestionarnos hasta límites insospechados la eficacia de lo que pensamos, sentimos y hacemos. Al instinto le sumamos, así, nuestro potencial reflexivo-creativo: detectamos qué no está funcionando y proponemos alternativas, es decir, innovamos.

Un apunte: sí, como veíamos antes, no solo somos capaces de hallar nuevas respuestas, sino que podemos también plantearnos nuevas preguntas, la innovación puede llegar a ser, como en nuestro caso, disruptiva.

En cualquier caso, lo cierto es que las propuestas pueden ser acertadas o, como en la mayor parte de las ocasiones, solo serlo parcialmente o no serlo en absoluto.

En este punto es cuando hablamos de aprendizaje. Podríamos decir que aprender es salir de la inercia para incorporar mejoras contrastadas. Convertir una propuesta en una mejora es el proceso que hacemos cuando aprendemos.

Llegados a este punto, alguien podría preguntarse qué relación tiene esta reflexión con el tema que nos interesa: la evaluación. Aquí solo anticipamos que innovación y evaluación están estrechamente ligadas. Veámoslo a continuación y en detalle en el siguiente epígrafe.

## 03. *Evidencias empíricas y evaluación*

El camino que va de la propuesta a la mejora puede ser muy largo... Debemos reconocer que la selección natural de la biología tiene un tiempo de una escala sobrehumana. La cultura ha conseguido acelerar el proceso, ¿pero con qué método?

También este aspecto tiene su propia historia. De las cosmovisiones mitológicas hemos pasado a la concepción de un mundo racional donde los secretos de la naturaleza son accesibles y formulables en términos matemáticos. En lugar de apelar a azarosas razones sobrenaturales nos referimos a causas regulares que se pueden seguir con la observación de sus efectos.

De esta actitud, se deriva la práctica inicial de la mera observación y evoluciona hasta llegar a los experimentos de la ciencia moderna. Hoy formulamos hipótesis y buscamos evidencias empíricas que nos indiquen si estas son acertadas o no.

Analizando el caso de la medicina podemos reconocer tres momentos: el mágico, el precientífico y el científico. No es hasta finales de los años sesenta del siglo xx que la introducción del ensayo clínico



da lugar a lo que se conoce como *evidence-based medicine*. Así, actualmente se espera que las prescripciones médicas no se apoyen solo en la bienintencionada tradición o intuición, sino que es necesario que un estudio riguroso y fiable avale su eficacia.

¿Qué es, por tanto, la evaluación? Siguiendo nuestro hilo argumental podríamos decir que la evaluación es la aplicación de técnicas y métodos propios de las ciencias sociales para averiguar en qué medida se han obtenido los resultados y el impacto que pretendíamos conseguir con las innovaciones introducidas.

La evaluación es, por tanto, un método para descubrir, a partir de la obtención de evidencias medibles y contrastadas, si se ha producido verdaderamente una mejora en la línea deseada y si, en nuestro caso, se ha conseguido el impacto deseado en el alumno.

Sin evaluación, podríamos concluir, no hay innovación ya que esta no se ha contrastado.

Por otro lado, añadimos que una vez hemos asegurado la mejora, podremos replicarla en otros contextos similares. La evaluación se muestra entonces

como la criba que nos permite garantizar la eficacia de las innovaciones que superan el filtro y generalizar, por tanto, su aplicación.

De estas consideraciones se evidencia que necesitamos avanzar, en el marco de la transformación de la educación, en una *evidence-based education* como camino de mejora continua y calibración de las innovaciones introducidas en el nuevo modelo de enseñanza y aprendizaje.

Y esta es una labor que no puede llevar a cabo una única escuela aislada, ni tan siquiera toda una red de escuelas. Es necesario que la evaluación se realice y se comparta desde cualquier lugar del mundo y hay que estar atentos a las novedades.

## 04. *Ciencias sociales e investigación*

Probablemente la física es la disciplina donde históricamente y de manera más clara podemos constatar el cambio en la preeminencia descriptiva.

Con la revolución científica las concepciones sagradas que explicaban la realidad dejaron de serlo y la atención recayó en los fenómenos y su reducción al lenguaje de la matemática.

A partir de ese momento la técnica se despliega con gran rapidez y de la mano de numerosas disciplinas: Occidente coloniza el mundo.

En este contexto, en el siglo XIX irrumpe con fuerza el debate sobre la duplicidad o no de métodos científicos. ¿Tiene el terreno de lo humano una especificidad propia que pide un acercamiento singular? ¿O bien por el contrario solo hablamos de una mayor complejidad y hay que seguir buscando las leyes matematizables que operan en este ámbito?

La balanza se decanta hacia esta segunda opción y, paulatinamente, se inauguran, entre otras, las facultades de ciencias económicas y ciencias

políticas. También llegan la psicología científica y las denominadas ciencias de la educación.

La pregunta que se deriva de aquí ya la formulamos en el cuaderno 01: si consideramos que la educación es una ciencia, ¿cómo es posible que llevemos a cabo tan poca investigación aplicada? ¿Por qué no averiguamos si nuestras prácticas en el aula realmente funcionan? ¿Por qué no sometemos nuestras innovaciones a una evaluación rigurosa?

Del mismo modo que las ciencias de la salud han avanzado mucho yendo más allá de la investigación básica adentrándose en la investigación aplicada, es necesario que las ciencias vinculadas a la educación superen la reducida investigación básica que realizan y se abran al extraordinario potencial de la investigación aplicada y traslacional en educación.

En resumen: el reto que hoy tenemos planteado en educación es de tal magnitud que no nos podemos permitir el lujo de continuar cortando las patas del capón indefinidamente.

## 05.

# *Innovación educativa, cambio disruptivo y evaluación*

Después de esta breve introducción general, aclaramos algunos conceptos en relación a nuestro ámbito de interés específico.

Por innovación educativa hoy entendemos el proceso organizado y colectivo de transformar el proceso de enseñanza y aprendizaje (en una escuela o red de escuelas) para conseguir una educación integral (actitudes, valores, competencias, habilidades y contenidos curriculares) que permita a los alumnos desarrollarse plenamente como personas (proyecto vital) en el siglo que les ha tocado vivir.

Realizar este tipo de innovación es muy complejo y requiere invertir en todos los elementos del proceso educativo, en toda la organización escolar con todos los actores de la comunidad educativa.

Hemos hablado de ello en otros apartados de los cuadernos: las pequeñas innovaciones no nos llevan a un gran cambio. Hoy hablamos, pues, de una innovación educativa que inaugura, mediante un cambio disruptivo, un nuevo modelo de enseñanza y aprendizaje diferente del tradicional.

Cabe decir que, a menudo, cuando las innovaciones empiezan pueden ser menos eficaces que lo ya existente. Resulta necesario un rodaje y su calibración para alcanzar, ya con velocidad de crucero, su nivel óptimo, que deseamos que sea mejor en todos los aspectos al modelo anterior.

Es por ello que junto a la innovación, y ya desde su origen, necesitamos la evaluación, ya que esta es el verdadero motor de mejora de la innovación en un camino de permanente progreso del nuevo modelo. Innovación y evaluación son, en este sentido, dos hermanas gemelas que nacen y trabajan juntas.

## 06. *El Horitzó 2020 hoy*

En Jesuïtes Educació queremos salir de la inercia y nos hemos replanteado la escuela de arriba abajo. Como hemos señalado en otras ocasiones, en la transformación que estamos llevando a cabo no hablamos de *flipped classrooms*, sino de *flipped schools*.

Recapitulemos: los cuadernos 02, 03, 04 y 08 de esta colección nos han servido para narrar nuestro proceso de cambio.

En los cuadernos 05, 06 y 07 hemos presentado el Modelo Educativo de JE y los tres submodelos que nos orientan en la transformación del proceso de enseñanza y aprendizaje, el modelo pedagógico, el de gestión y el del cambio de los espacios físicos de la escuela.

Y ahora, con el cuaderno 09, compartimos los resultados de las evaluaciones realizadas en la experiencia piloto de la NEI.

Retomamos el hilo de nuestra argumentación. Salir de la inercia supone detenerse y reflexionar sobre lo que estamos haciendo para elaborar a continuación nuevas propuestas. Sin miedo al agua, nos hemos

lanzado a la piscina con reflexión, debate, formación, valentía y ganas de aprender.

Necesitamos contrastar nuestras intuiciones y prácticas. Queremos, por un lado, asegurar y mantener lo mejor de nuestro estilo educativo y, por otro, también incorporar y extender los cambios que se muestren efectivos en la consecución de nuestro objetivo.

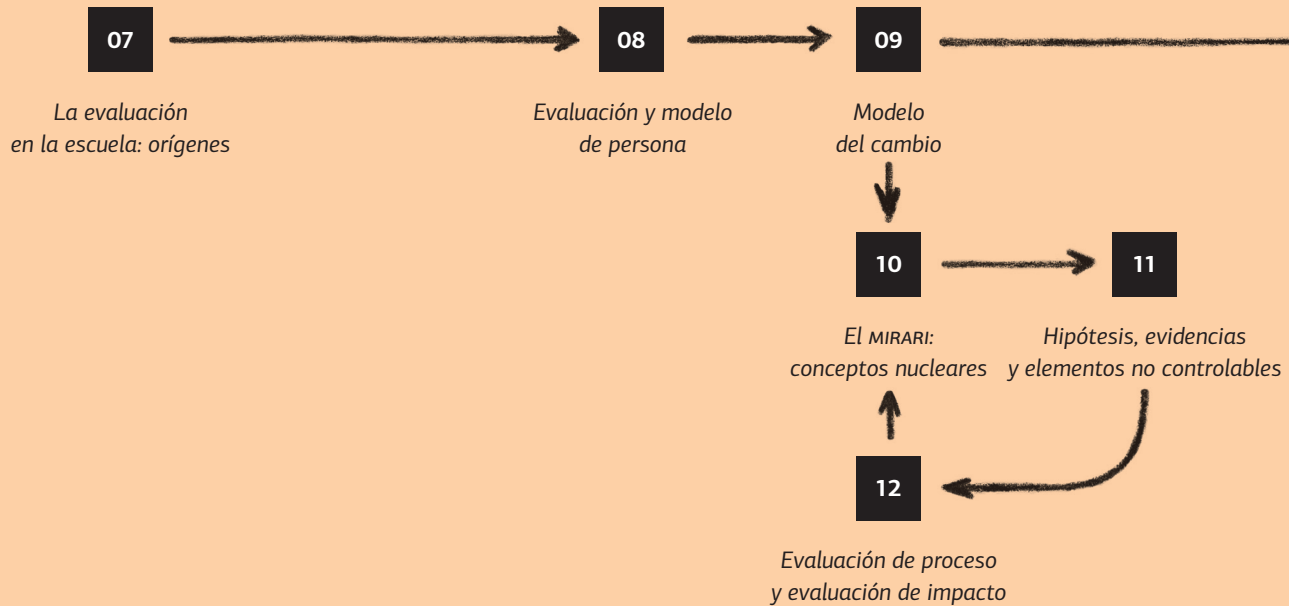
Por poner un ejemplo, el debate cada día más vivo sobre la conveniencia o no de encargar deberes a los alumnos, hay que abordarlo desde una perspectiva científica. ¿Contribuye esta práctica a la mejora del aprendizaje y al despliegue del proyecto vital de los alumnos? ¿Tenemos estudios concluyentes al respecto?

En Jesuites Educació siempre hemos tenido en cuenta que nuestra innovación participativa, sistémica y disruptiva necesita una evaluación regular y rigurosa para calibrarse y abrirse paso superando desaciertos, dificultades y resistencias.

Este es el camino del aprendizaje. Si nos hemos propuesto que los alumnos aprendan arriesgándose

y equivocándose, parece lógico que el Horitzó 2020 también lo haga. Lo destacamos de nuevo: ¿tiene algo más sentido que convertir la propia escuela en una organización que aprende?

## II. Metodología





13

La Nueva Etapa Intermedia  
(NEI)



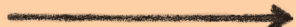
14

Desglose de la misión  
educativa



17

Un ejemplo



15

Categorías de medición  
del impacto



16

Planteamiento  
de las actividades



18

Síntesis de la evaluación  
de proceso de la NEI

## 07. *La evaluación en la escuela: orígenes*

Es un hecho: en la escuela se habla mucho de evaluación, de la evaluación de los alumnos, por supuesto. Los informes de los alumnos enseguida se convierten en notas, cifras y resultados en los exámenes de clase y pruebas oficiales. Luego llega la selectividad, las notas de corte y la universidad.

¿Tenemos sin embargo conocimiento de la historia de lo que evaluamos? De nuevo la inercia puede hacer que demos algo por bueno sin revisar y validar antes su sentido. Recogemos el recorrido por su pasado cercano que nos propone la investigadora Caterina Calsamiglia:

«Históricamente, las mejores universidades del mundo escogían a sus estudiantes entre amigos y conocidos por falta de capacidad de reconocer el talento en la sociedad. Entrevistar a toda la población no era factible y la preselección era imposible por falta de información individual fácilmente identificable y tratable. Surge así la necesidad de crear sistemas de evaluación que se pudieran hacer a gran escala con el fin de facilitar la identificación del talento.



»Los expertos que creaban estos indicadores masivos ya avisaban de las limitaciones de estos “test”, indicando que existen muchos aspectos fundamentales de la persona y de sus habilidades que no se capturaban.

»Con los años, variaciones de aquellos indicadores han pasado a definir los contenidos curriculares y a ser los únicos objetivos de las escuelas, familias, maestros y niños. El hecho de que no tengamos buenas medidas para medir rasgos que todos deseamos que tengan nuestros niños, estudiantes y trabajadores, y la necesidad de agregar información de forma efectiva con el fin de hacer factibles los procesos de selección han hecho que dejemos de lado de forma alarmante todo lo que hoy no se puede capturar con algún indicador.»

Nos preguntamos en primer lugar: ¿qué es lo que hay que evaluar entonces en las escuelas?

Para a continuación preguntarnos con más intención aún: ¿hemos puesto alguna vez el proceso de enseñanza y aprendizaje como objeto de análisis y evaluación?

En el cuaderno o6 veíamos como introducíamos en nuestros equipos de educadores una nueva cultura

de la evaluación dentro de una política de desarrollo personal y profesional, y hablábamos también de la evaluación de la actividad profesional del profesorado.

Hay que ampliar aún más el foco y preguntarse por la propia escuela, las prácticas heredadas y las innovaciones que llevamos a cabo bajo el paraguas del Horitzó 2020.

Se hace imprescindible evaluar las innovaciones y las experiencias piloto iniciadas para calibrar el modelo y avanzar en un sistema de mejora. Aunque, o precisamente por eso, en este ámbito no tengamos antecedentes, hay que evaluar la innovación educativa.

## 08. *Evaluación y modelo de persona*

La evaluación no es un elemento que llega o añadimos como un extra al final de un proceso de innovación. La evaluación debe definirse desde el principio en todo el proceso (es entonces cuando hay que plantearse qué queremos evaluar). Innovación y evaluación, lo hemos dicho, nacen juntas.

Si por el contrario no nos proponemos una evaluación, no solo no tendremos indicadores para saber si progresamos adecuadamente, sino que podría ser, y eso sería lo más preocupante, que no supiéramos hacia dónde vamos. Así pues, la evaluación nos guía desde el principio.

Concretémoslo con un ejemplo. La pregunta «¿Por qué trabajamos por proyectos?» puede generar respuestas diversas. Enumeremos algunas posibles: porque las clases resultan más dinámicas, porque aumenta el interés de los alumnos y aprenden más, porque así lo hacen en Finlandia o porque es lo que se lleva ahora en educación.

Para poder dar una respuesta satisfactoria a una pregunta como esta, y no confundir los medios con los fines, es imprescindible saber qué queremos conseguir con nuestra acción educativa, cuál es nuestro proyecto

objetivo cuando hemos introducido este cambio y cuál es, por tanto, nuestro modelo educativo y de persona. No podemos optar por el cambio simplemente por cambiar.

Nosotros hemos formulado de manera precisa la persona que buscamos: queremos contribuir a formar personas conscientes, competentes, comprometidas, compasivas y creativas (para más información, véanse los cuadernos 03 y 05 donde describimos el modelo de persona para el cual educamos en el marco del Modelo Educativo de Jesuites Educació y las denominadas 5 Cs).

Esta es nuestra misión educativa. Si un chico o una chica crecen en nuestras escuelas durante un periodo de 15 años es de suponer que impactamos, junto con la familia y el conjunto de la sociedad, de forma directa sobre ellos como personas. Y en JE es por esta razón que estamos transformando nuestra red de ocho escuelas.

Regresando al ejemplo, el trabajo por proyectos deberá evaluarse en relación a la misión descrita. La cuestión es, pues, saber si esta nueva metodología contribuye a crear personas más conscientes, competentes, comprometidas, compasivas y creativas.

## 09. *Modelo del cambio*

Si seguimos el hilo de la argumentación surge una nueva pregunta en el camino: ¿cómo llegamos del punto de partida (modelo de persona) al punto de llegada (impacto generado en los alumnos y recogido en la evaluación)?

Para resolver este punto, en Jesuïtes Educació hemos desarrollado un modelo de cambio que explica cómo suponemos que funciona la intervención que hacemos.

Como acabamos de ver, si decidimos hacer un cambio disruptivo, de entrada hay que tener bien definido cuál es el impacto en los alumnos que este cambio, en términos de modelo educativo, quiere conseguir.

Llegados a este punto, destacamos que nuestro modelo de cambio está basado en la *Theory of Change* y el *Logic Model*, herramientas desarrolladas y utilizadas en el sector social de los Estados Unidos y que dan sustantividad a la labor de evaluación y mejora continua de los programas y proyectos.

Así pues, después de plantearnos dónde queremos llegar (modelo de persona), identificamos los recursos

(*inputs*), las actividades (*activities*) y los resultados (*outputs*) que nos tendrían que llevar a hacer efectivos los impactos deseados (*outcomes*).

Añadimos aquí que el trabajo con los diferentes componentes de esta cadena de valor educativo (a la que seguidamente daremos nombre) debe permitirnos diseñar y hacer realidad la escuela que necesitamos para cumplir nuestra misión.

Indicamos a continuación tres elementos fundamentales de este modelo de cambio:

1. Se basa en el replanteamiento profundo de la actividad que realizamos en la escuela (*activity-centered model*).
2. Busca el impacto efectivo de nuestra misión educativa en el alumno (más allá del resultado).
3. Centra la mirada en el alumno y en el impacto efectivo de lo que hacemos en él, en lugar de ponerla en el currículo o en la acción.

# 10.

## El MIRARI: *conceptos nucleares*

Contamos con un nuevo acrónimo. Fácil de pronunciar y recordar, este término recoge los elementos clave de la transformación que queremos realizar en el proceso de enseñanza y aprendizaje de acuerdo con nuestra teoría del cambio y nuestro modelo pedagógico.

Así pues, en el MIRARI tenemos: misión educativa (MI), recursos (R), actividades (A), resultados (R) e impactos (I). Enunciada ya nuestra misión (modelo de persona que queremos educar) en el punto 08, analizamos a continuación cada uno de los elementos restantes de la nueva cadena de valor educativo.

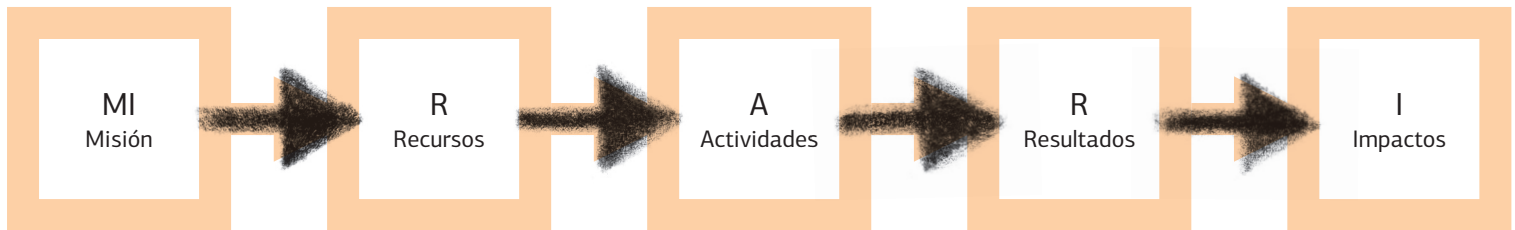
Los recursos son en primer lugar los alumnos, los niños y niñas y los jóvenes de nuestros centros, también los educadores, que engloban los docentes y el personal de gestión, y su saber y experiencia, el espacio físico con los metros cuadrados útiles, el mobiliario, la tecnología, el currículo oficial, la biblioteca, el tiempo, etc. Los recursos son los que son, y en el H2020 nos hemos propuesto llevar a cabo la transformación de la escuela sin añadir otros nuevos. Podemos, eso sí, deconstruirlos para combinarlos de nuevo como nos resulte más conveniente para nuestra misión educativa.

Las actividades son todas aquellas dinámicas o acciones que se realizan con los recursos disponibles. En las escuelas tenemos unas muy arraigadas: las clases. Pero también podemos ser creativos y reimaginar la experiencia educativa con, por ejemplo, principios y finales del día, objetivos de la semana, salidas, trabajo por proyectos, trabajo autónomo, etc. Las actividades, de acuerdo con la misión educativa y los recursos disponibles, hay que rediseñarlas para conseguir los resultados e impactos esperados.

Los resultados son los tangibles que esperamos generar de acuerdo con los objetivos del diseño de las actividades. Estamos hablando de resultados académicos y también de metas alcanzadas en el nivel de desarrollo de competencias, habilidades, actitudes y valores. Queremos obtener resultados integrales de acuerdo con las actividades diseñadas, es decir, resultados en todos los ámbitos de la persona que queremos educar.

Los impactos, finalmente, son los cambios conseguidos en los propios alumnos, de acuerdo con el modelo de persona (misión educativa), que se derivan del programa realizado.

### Modelo del cambio



**09. Evaluamos la primera experiencia piloto.** 35 factores para calibrar el cambio educativo



# 11.

## *Hipótesis, evidencias y elementos no controlables*

Después de ver los componentes esenciales del MIRARI, relacionamos y describimos otros elementos que también lo constituyen. Nos referimos a las hipótesis de partida, las evidencias empíricas existentes y los elementos que no podemos controlar de forma directa.

Las hipótesis de partida son, como en toda acción hacia un propósito, los constructos relacionados mediante los que enlazamos provisionalmente unas causas a unos efectos, sobreentendiendo que la experiencia deberá poderlos confirmar o desmentir.

A menudo, en el modelo tradicional estos constructos no se explicitan y permanecen no identificados o se dan por sabidos, y por esa razón no se cuestionan.

La nueva metodología explícita, en cambio, cuáles son nuestras hipótesis cuando rediseñamos las actividades y decidimos, de acuerdo con el modelo educativo y pedagógico, qué actividades realizaremos, qué resultados habrá que completar y qué impactos nos planteamos conseguir.

Con el fin de apoyar al máximo estas hipótesis de partida, habrá que buscar evidencias de otras

experiencias o estudios. Si nos movemos en el ámbito de la investigación aplicada, tiene más sentido que nunca partir de las evidencias científicas existentes respecto a la acción propuesta. Habrá que consultar, por tanto, los estudios realizados sobre nuestro campo e incorporar las conclusiones: las evidencias existentes nos ayudarán a avanzar.

El tercer concepto hace referencia a los elementos no controlables de forma directa en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Hay que tener en cuenta que no todos los factores están directamente bajo nuestro control y que algunos de ellos pueden ser muy influyentes e incluso echar a perder nuestras hipótesis de partida. Vivimos en el seno de la sociedad y muchos elementos de la misma influyen en nuestro proceso de enseñanza y aprendizaje.

## 12.

### *Evaluación de proceso y evaluación de impacto*

Identificada la secuencia de la teoría del cambio, ¿Cómo avanzamos a partir de aquí? ¿Qué tipo de evaluación ponemos en práctica en el proyecto *Horitzó 2020*?

En primer lugar debemos asegurar que la transformación realizada responde al Modelo Educativo de Jesuïtes Educació (MEJE) y a nuestro Modelo Pedagógico o Modelo de Enseñanza y Aprendizaje (MENA). Es lo que denominamos evaluación de proceso.

Con la evaluación de proceso observamos si el desarrollo de las actividades educativas que hemos diseñado, y que se realizan en la experiencia de innovación, son efectivamente coherentes con la formulación de la experiencia piloto y si sus elementos adoptan la forma, la intensidad y el sentido previstos.

La evaluación de proceso involucra, pues, una indagación sistemática basada en la observación y la evidencia para contrastar el diseño y la realización. Puede utilizar una amplia variedad de métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, y ofrece información



integral sobre lo que está sucediendo en contraste con lo que se buscaba que sucediera. Además, aporta información sobre la naturaleza, el contexto y los aspectos implícitos de la transformación o el cambio que se está produciendo.

En segundo lugar, nos preguntamos si la experiencia piloto está consiguiendo en los alumnos los efectos esperados según nuestra misión educativa. Es lo que denominamos evaluación de impacto. En este caso contrastamos el modelo de persona deseado con los impactos obtenidos en los alumnos.

La evaluación de impacto investiga los efectos producidos por una intervención, de manera que no solo considera qué hacen las instituciones, sino, sobre todo, qué sucede como consecuencia de sus actividades y resultados, y hasta qué punto las intervenciones generan cambios en el estilo de vida de las personas, en su proyecto vital y en las condiciones en las que viven.

Con la evaluación de impacto, en nuestro caso, queremos obtener datos empíricos que constaten

si con las innovaciones introducidas estamos promoviendo, en efecto, personas conscientes, competentes, comprometidas, compasivas y creativas.

Los dos tipos de evaluación aportan elementos para calibrar y mejorar la transformación profunda de la escuela que estamos llevando a cabo con el *Horitzó 2020*, y en este caso específico, la experiencia piloto de la NEI.

Como veremos más adelante (epígrafe 18), añadimos que la evaluación de progreso la hemos llevado a cabo durante la ejecución y la evaluación de impacto al finalizar los dos primeros cursos de la NEI.

# 13.

## *La Nueva Etapa Intermedia*

Seguimos ganando concreción. ¿Qué experiencia educativa evaluamos? Como indica el título de este cuaderno, la evaluación que presentamos es de la primera experiencia piloto completada en JE.

La NEI o Nueva Etapa Intermedia comprende los cursos que comprenden de 5º de primaria a 2º de ESO, un periodo madurativo definido pero no recogido en la actual segmentación educativa oficial por etapas.

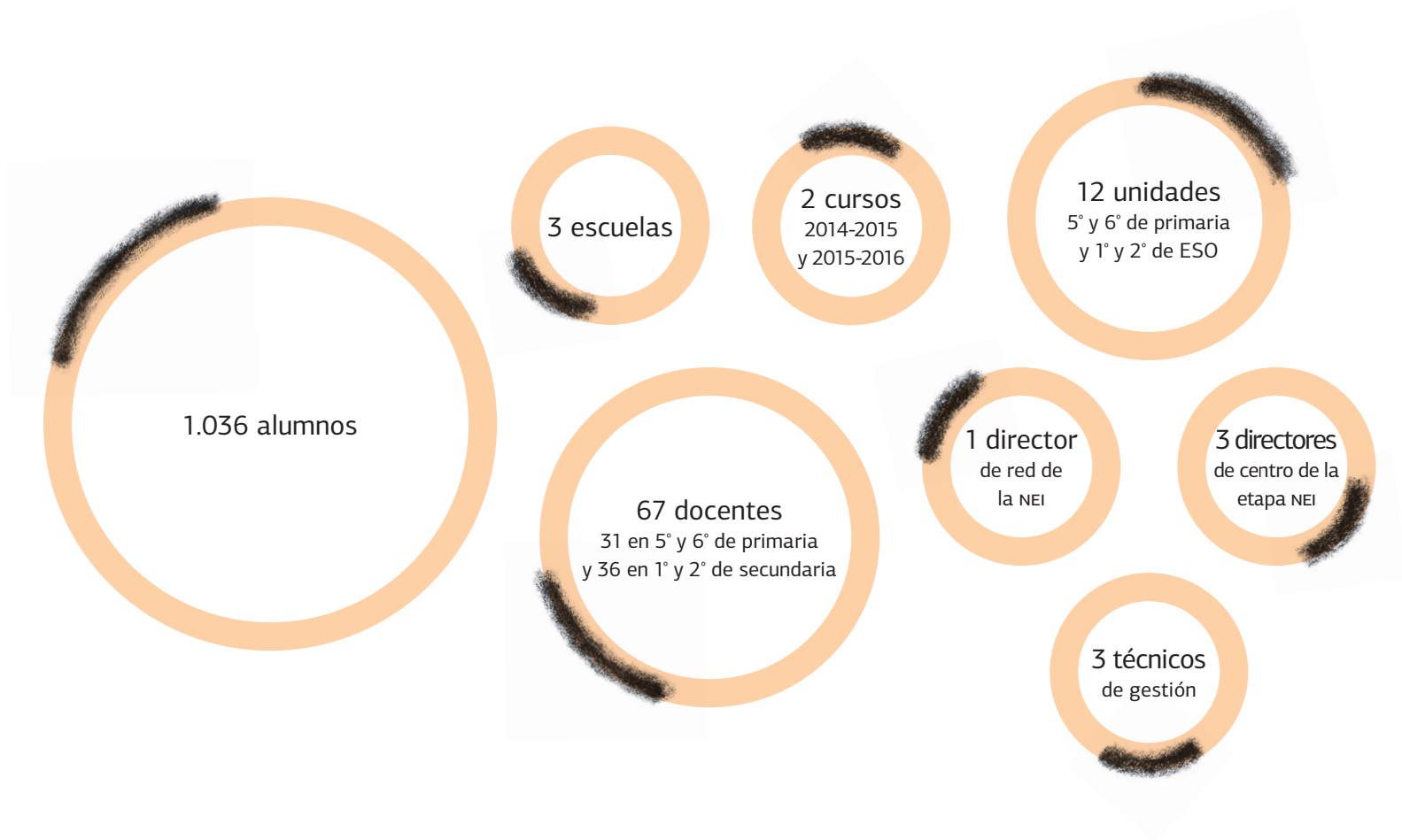
Iniciamos la NEI en septiembre del 2014 en tres centros de la red (Jesuïtes Lleida, Jesuïtes Sant Gervasi y Jesuïtes El Clot) y en dos cursos al mismo tiempo (5º de primaria y 1º de ESO). El siguiente curso continuamos con 6º de primaria y 2º de ESO, de manera que en junio del 2016 hemos realizado los cuatro cursos que engloba la etapa.

Nota: si bien es cierto que no disponemos aún de alumnos que han cursado la NEI entera (las dos promociones que la iniciaron han cursado dos niveles), sí que podemos decir que hemos completado la etapa (sobre la relación de este punto con la evaluación hablaremos más adelante).

Por otro lado, añadimos también que dentro del H2020, la segunda experiencia piloto que completaremos será el MOPI en junio del 2017 con la finalización de P5. Esta experiencia también comenzó el mismo año que la NEI pero solo a un nivel (el P3), de modo que han sido necesarios tres cursos para finalizarla.

Sobre los detalles de la Nueva Etapa Intermedia nos remitimos principalmente a los cuadernos 04 y 08 de esta colección. Los dos cursos de realización de la NEI han sido muy intensos y llenos de vivencias, preparación, acción y reflexión. Vida, pedagogía y misión en estado puro dentro de la escuela.

A modo de síntesis, los datos que aportamos aquí para concretar las dimensiones de la etapa que evaluamos son los siguientes:



# 14.

## *Desglose de la misión educativa*

El título de este apartado también podría ser «De los conceptos generales de la misión educativa a los propios de la Nueva Etapa Intermedia». O dicho de otro modo, hacemos un desglose específico de la misión educativa general (las 5 Cs) para el final de la etapa de la NEI.

Observamos, pues, que la misión educativa general de JE (modelo de persona) hay que concretarla para la edad y el momento de desarrollo psicológico y madurativo de los alumnos de la NEI.

Es evidente que esto no puede hacerse de forma automática. Esta labor, nueva y muy importante para nosotros, nos permite establecer metas y objetivos, en términos de misión educativa, que queremos conseguir al finalizar esta etapa.

Dicho de otro modo: qué entendemos y cómo concretamos la persona consciente, competente, compasiva, comprometida y creativa cuando los alumnos acaban la NEI a los 14 años.

Nos disponemos ahora a mirar dentro del particular MIRARI de la primera experiencia piloto completada del Horitzó 2020.

Así, por cada una de las 5 Cs, de acuerdo con nuestra experiencia y tradición, hemos desglosado una serie de ítems sobre los que queremos incidir educativamente, y hemos formulado sus correspondientes indicadores de impacto deseados.

Este trabajo intenso de descubrimiento profundo de la dirección y sentido que queremos que impregne nuestra propuesta educativa nos ha abierto a nuevas preguntas en torno al diseño de las actividades y los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Presentamos a continuación el número de ítems desglosados en cada C (entre paréntesis el número de ítems relacionados), y damos tres ejemplos de cada uno de ellos.

Indicamos por otro lado que en el estado de desarrollo en el momento de la evaluación de impacto, el MIRARI de la NEI dispone de un total de 75 ítems descriptivos del tipo de persona que se desea conseguir a los 14 años, después de cuatro años en la NEI.

Para concluir este punto, añadimos una consideración sobre la quinta C, la creatividad. En el momento

del diseño de la NEI y del MIRARI específico, se trabajó añadiendo una quinta C (persona creativa) a las cuatro Cs tradicionales que utiliza la Compañía de Jesús (persona consciente, competente, compasiva y comprometida). En coherencia con este planteamiento y de acuerdo con toda la documentación entregada en su momento a los grupos de investigación, en esta primera oleada de evaluación de impacto se ha seguido utilizando la creatividad como quinta C. En el momento de la redacción de estas líneas (enero del 2017) se prefiere mantener la lista tradicional de las cuatro Cs de la Compañía y considerar la creatividad como una característica de las personas que puede surgir de las otras Cs.

## Desglose de la misión educativa de JE para la Nueva Etapa Intermedia

### 5 Cs

Algunos ítems de impacto del MIRARI de la NEI

### Persona consciente (22)

- Un alumno que aprende a conocerse.
- Un alumno que cree que las competencias se pueden aprender.
- Un alumno que cree que marcarse objetivos lo ayuda a dirigir su proyecto vital.

### Persona competente (15)

- Un alumno que sabe solucionar problemas de la vida real.
- Un alumno que recurre a diferentes fuentes de información.
- Un alumno que sabe conceptualizar y ordenar su aprendizaje.

### Persona comprometida (22)

- Un alumno que trabaja con y para los demás.
- Un alumno que conoce estrategias para relacionarse positivamente con los demás.
- Un alumno que pone sus talentos al servicio de los demás.

### Persona compasiva (10)

- Un alumno que se interesa por el otro y por el entorno.
- Un alumno sensible al mundo que le rodea.
- Un alumno que se conmueve ante el dolor y las necesidades de su entorno más próximo.

### Persona creativa (6)

- Un alumno que utiliza el pensamiento divergente.
- Un alumno que aporta al grupo ideas para avanzar.
- Un alumno que asume riesgos saliendo de su zona de confort.

# 15.

## *Categorías de medición del impacto*

Realizado el desglose de la misión educativa para la etapa de la NEI mediante los diferentes ítems descriptivos del impacto, relacionamos en este punto las tres categorías que hemos definido de medición del impacto.

Estas son: el marco mental, el comportamiento y el aprendizaje. Veámoslas a continuación y, a modo de ejemplo, completemos el epígrafe con la tabla de la persona creativa.

El marco mental es, por decirlo de forma sencilla, la configuración de nuestro sistema operativo. Es la codificación o sistema de creencias que condiciona la experiencia que tenemos de nosotros mismos, de los demás y del mundo. Estas creencias muchas veces no se explicitan en el modelo tradicional. De los 75 ítems de nuestro modelo de persona, 29 corresponden a esta categoría.

El comportamiento es la serie de acciones tangibles y observables que como seres vivos realizamos en el transcurso de nuestra existencia. De los 75 ítems de nuestro modelo de persona, 30 corresponden a esta categoría.

Como aprendizaje entendemos las modificaciones funcionales que incorporamos en alguna de nuestras dimensiones y que nos conducen, permiten y capacitan para llevar una vida más plena. De los 75 ítems de nuestro modelo de persona, 16 corresponden a esta categoría.



Impactos	MM	COMP	APR
Un alumno que se interesa por el otro y por el entorno		1	
Un alumno que aprende a construir conocimiento colectivamente			1
Un alumno que utiliza el pensamiento divergente		1	
Un alumno que acepta que existen varias formas de hacer las cosas	1		
Un alumno que aporta ideas al grupo para avanzar		1	
Un alumno que responde a las necesidades con soluciones creativas		1	
Un alumno que asume riesgos saliendo de su zona de confort		1	
Un alumno que cree que incorporar el pensamiento del otro en procesos creativos es valioso	1		

# 16.

## *Planteamiento de las actividades*

Partiendo de los recursos disponibles y de los 75 ítems desglosados del modelo de persona a conseguir, al inicio de la experiencia piloto de la NEI rediseñamos las actividades a realizar.

Con el nombre de *esenciales de la NEI* definimos el conjunto de actividades educativas que conforman la columna vertebral de todo lo que sucede cada día en las nuevas aulas de la NEI.

Nueve son los esenciales (o actividades básicas) de la Nueva Etapa Intermedia que buscan conseguir cada uno de los ítems de impacto. Veámoslos a continuación:

- 1. Acompañamiento al alumno.** El acompañamiento de la persona es un pilar de nuestras escuelas y, por tanto, de la NEI. Los alumnos tienen tres tutores centrados en su grupo, tres referencias adultas donde inspirarse y crecer. Además, la organización flexible de la etapa permite atender a estos alumnos siempre que sea necesario.
- 2. Aprendizaje cooperativo.** El trabajo en equipo se ha convertido en una competencia fundamental

en nuestra sociedad. El aprendizaje cooperativo ofrece las herramientas para desarrollar satisfactoriamente las habilidades propias de este ámbito. Este tipo de aprendizaje permite experimentar diferentes roles, contribuir al equipo con nuestra responsabilidad individual para alcanzar un objetivo común y crecer gracias a la interdependencia positiva y las habilidades sociales fomentadas.

3. **Aprendizaje significativo y competencial.** Para incorporar y consolidar de forma efectiva los aprendizajes es clave generar entornos de trabajo que tengan sentido en el momento vital de los alumnos. Las metodologías que utilizamos en la NEI lo hacen realidad.
4. **Docencia compartida.** El trabajo por proyectos requiere de un equipo polivalente y complementario que actúe de forma planificada. El trabajo simultáneo de diferentes docentes permite actuar al mismo tiempo en varios niveles pedagógicos con el fin de que el alumno

disponga de todo lo que necesita para la aventura de aprender. Al mismo tiempo, ejemplifica ante el alumno el trabajo en equipo y la integración del conocimiento.

5. **Inicio y final de día.** Los primeros momentos del día los vivimos juntos creando un clima tranquilo y generando una dinámica sencilla donde tomar conciencia de la interioridad de cada uno y del día que iniciamos. Al final del día, invitamos, de acuerdo también con nuestra tradición, a recoger lo que hemos vivido. Escuchar una canción, hacer una oración o leer una noticia de actualidad pueden ser hilos conductores de este espacio.
6. **Inicio y final de semana.** Un alumno que tiene muy claro los objetivos de aprendizaje tiene más oportunidades para tener éxito en su desarrollo. Es por ello que al inicio de la semana dedicamos un espacio para compartir qué haremos y cómo lo haremos. Al final de la semana los alumnos revisan la obtención de estos objetivos y hacen propuestas para el trabajo de la semana siguiente.

7. **Libreta del proyecto vital.** Es un espacio personal donde los alumnos recogen qué viven, qué sienten y qué anhelos tienen. Escribir sobre las experiencias nos permite adentrarnos en ellas, revivirlas para integrarlas con toda su riqueza. Esta herramienta permite trabajar la interioridad y la dimensión espiritual, además de contribuir a construir el proyecto vital de los alumnos.

8. **Proyecto CREA.** Los alumnos se agrupan por interés con alumnos de otros cursos con el objetivo de decidir, diseñar y realizar una creación colectiva que finaliza en una muestra para las familias. Los alumnos se organizan a partir de ámbitos como el compromiso social, tecnológico, literario, fotográfico, musical, científico, de las artes plásticas, etc.

9. **Proyecto lector.** En la NEI nos interesa que el gusto por la lectura se consolide y sea compañero de vida, por ello los alumnos pueden escoger los libros que leen entre 200 títulos organizados por itinerarios lectores y diferentes dificultades.

Escoger los libros, leer y compartir lo que hemos leído conformará el recorrido de estas sesiones.

Añadimos que estas son las actividades iniciales que definimos en el momento de la puesta en marcha de la NEI, y por tanto son las que hemos mantenido en esta primera oleada de evaluación de impacto que hemos realizado tras dos años de su puesta en marcha.

Posteriormente, después del primer informe de la evaluación de proceso y del plan de mejora que se ha derivado, para una mejor definición y comprensión de las actividades del proceso de enseñanza y aprendizaje disruptivo iniciado, se han añadido algunas actividades más a esta lista que habría que tener en cuenta para la segunda oleada de evaluación con un recorrido de cohorte de cuatro cursos.

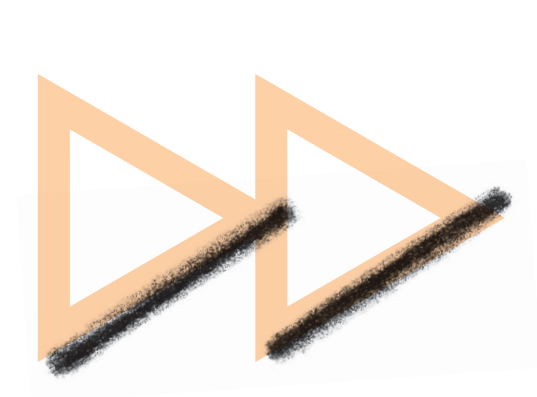
# 17.

## *Un ejemplo*

Quizá la mejor manera de entender esta nueva metodología de planteamiento de proceso de transformación educativa, y posteriormente de planificación docente y evaluación, es a través de un ejemplo específico.

Para hacerlo partiremos del cuadro específico existente del MIRARI vinculado a la actividad del Proyecto lector.

Para una mejor comprensión añadimos que la organización de esta actividad ha comportado la creación de una biblioteca específica de aula con 100 títulos y un blog de recomendación y comentario entre los alumnos. Los 100 títulos han sido seleccionados por expertos teniendo en cuenta la dificultad lectora, buscando un amplio espectro temático.



Proyecto lector

## Cuadro específico del MIRARI vinculado al Proyecto lector

### Misión educativa

5 Cs

### Recursos

Expertos generadores  
Docentes  
Alumnos  
Biblioteca de aula  
Dos horas semanales  
Libros  
Textos CL  
Aula

### Actividades

Sesiones de comprensión lectora  
Sesiones de placer por la lectura  
Lectura en casa  
Buscar fondos de libros de la biblioteca  
Ir a una biblioteca  
Crear el deseo por leer en verano

### Hipótesis de partida

Si damos libertad para escoger las lecturas, leerán más y les gustará más  
Como los niveles de lectura son distintos, tenemos que crear itinerarios  
Si comentamos lo que leen, querrán leer más

Resultados	Ítems de impacto	Tipos	5 Cs
2 libros obligatorios y 6 escogidos leídos Cuaderno de lectura cumplimentado Lecturas registradas	Un alumno a quien le gusta leer Un alumno que valora dar su opinión sobre lo que lee Un alumno que opina y recomienda sobre lo que ha leído	MM MM COMP	Consciente Comprometida Comprometida

## Evidencias

--

## Elementos que no controlamos

La implicación y la promoción de la lectura por parte de las familias

# 18.

## Síntesis de la evaluación de proceso de la NEI

Definida la metodología de evaluación y como cierre de la segunda parte del cuaderno, relacionamos en este epígrafe los detalles de la evaluación de proceso de la NEI.

Durante el curso 2013-2014 construimos y validamos el cuadro de mando y los instrumentos para el curso 2014-2015 desarrollando el estudio de observación de la NEI con la metodología de investigación-acción (evaluación de proceso).

En este primer curso de la Nueva Etapa Intermedia activamos la recogida de datos con instrumentos autoperceptivos e instrumentos observacionales no participantes.

Este trabajo de campo realizado por el CETEI se concreta en tres elementos: cuestionario dirigido a los docentes (30 muestras), dinamización de los *focus group* con el profesorado (3 muestras), y formularios de observación directa en las aulas (78 muestras).

La observación de la experiencia piloto de la NEI se estructura en ocho dimensiones, con las respectivas categorías e indicadores esenciales. En un intervalo del 1 al 4 (siendo 4 el valor más alto), la puntuación

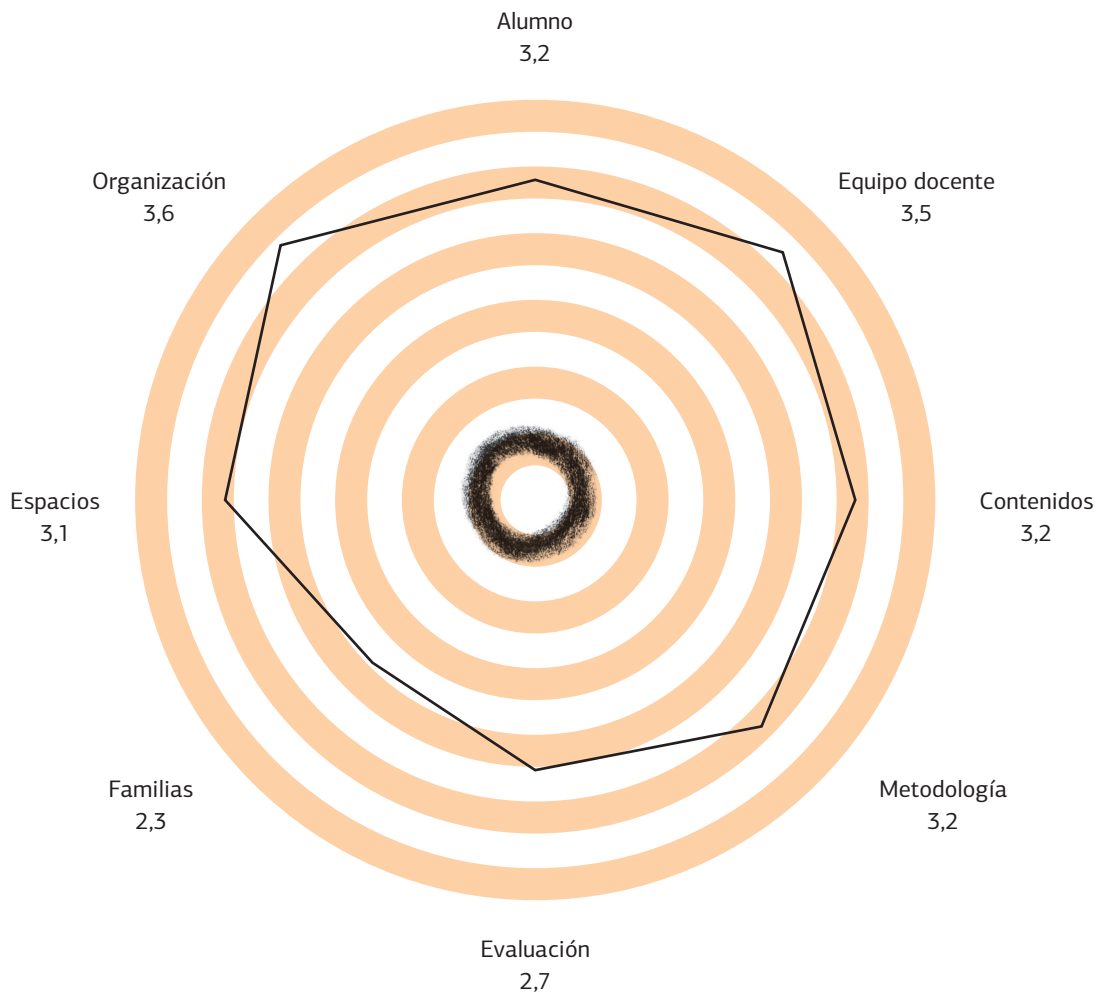
global que obtiene cada una de las dimensiones es la que se muestra en el diagrama de la página derecha.

El trabajo realizado por el CETEI se recoge en el informe final (finalizado en octubre del 2015) donde se relacionan los datos obtenidos y su análisis. El informe también incluye las propuestas de mejora con un plan de acción que se despliega en los ocho puntos relativos a las dimensiones mencionadas. Después de ser presentado al equipo directivo de la NEI, este lo ha utilizado como una herramienta de mejora y revisión del despliegue de la NEI.

Añadimos que la infografía-resumen de esta evaluación está disponible en formato PDF en la página web del Horitzó 2020 (véase la pestaña Materiales> Documentos de la dirección <http://h2020.fje.edu/es/>).

Reproducimos en las páginas 50 y 51 el conjunto de información sobre la primera de las ocho dimensiones observadas: el Alumno.





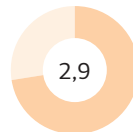
## Alumno

Centro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Tiene un papel activo y protagonista, trabaja individualmente y de forma cooperativa con sus compañeros, con la guía de los docentes.

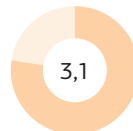
## Rol de aprendiente



Trabaja en diferentes modalidades de aprendizaje

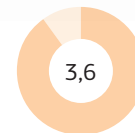


Desarrolla diferentes roles y responsabilidades

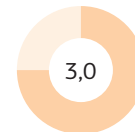


Tiene un papel protagonista

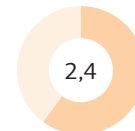
## Relaciones



Mantiene relaciones efectivas con los compañeros

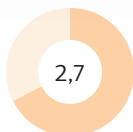


Comparte su entorno de trabajo con los compañeros

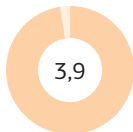


Comparte su entorno de trabajo con la familia

## Relaciones

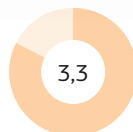


Comparte su entorno de trabajo con el equipo docente



Se dirige a cualquiera de los miembros del equipo docente

## Espiritualidad



Toma iniciativas sobre su proyecto vital

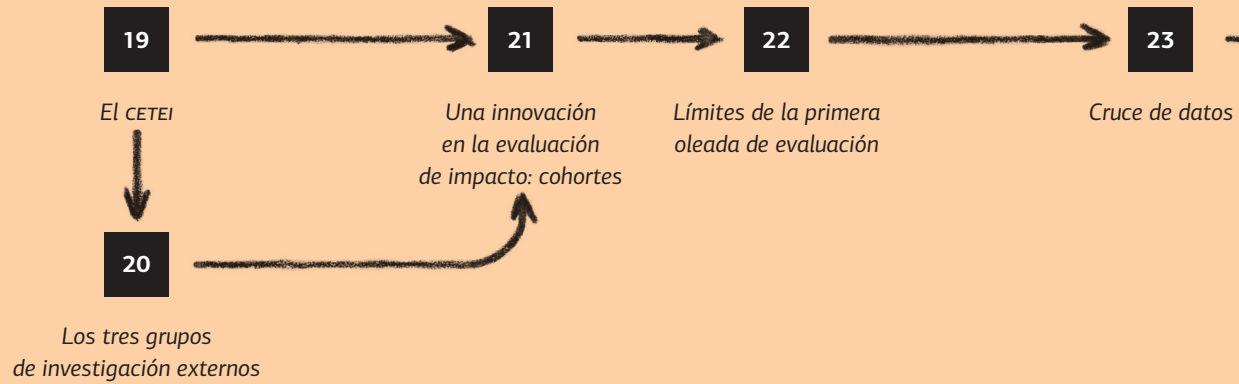
## Puntos fuertes

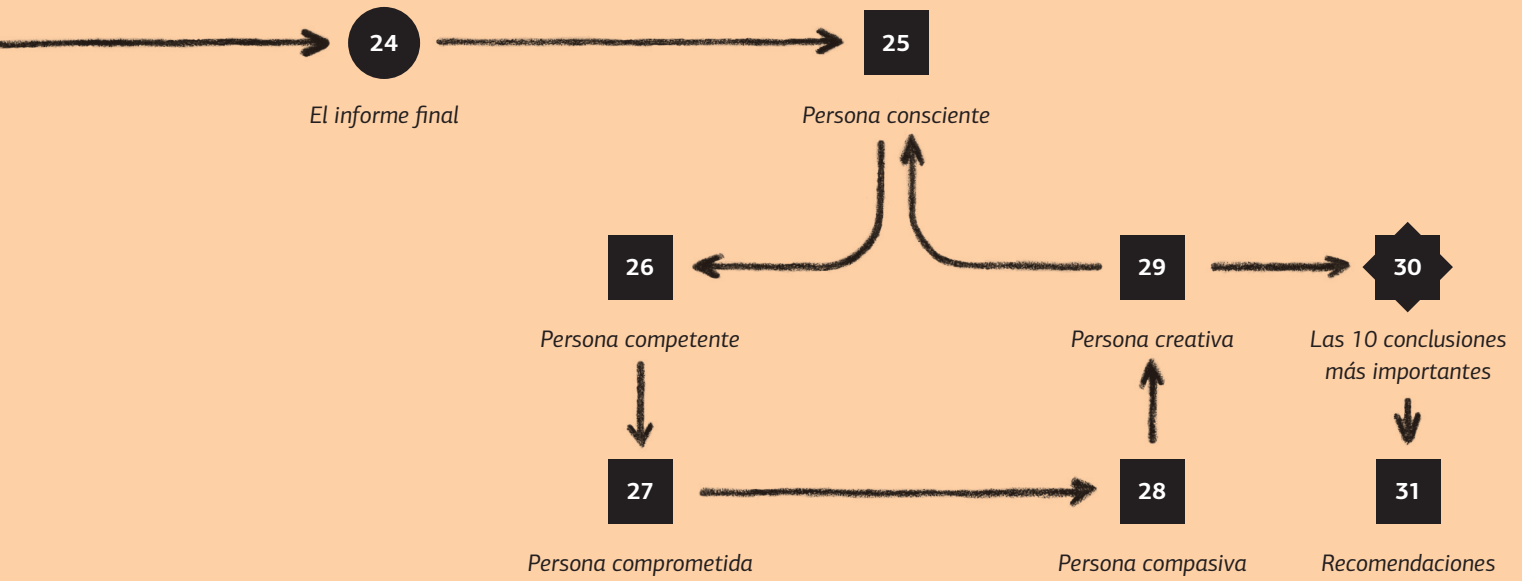
Aplicación de diferentes agrupaciones según la actividad  
Implicación del alumnado en los procesos  
Nivel de responsabilidad alto  
Relaciones interpersonales efectivas entre los alumnos  
Realización de actividades de inicio y final del día

## Propuestas de mejora

Dar más autonomía a su aprendizaje  
Potenciar y evaluar la competencia de aprender a aprender  
Consolidar el funcionamiento de los roles de aula  
Promover los roles no asignados que favorecen la cooperación y los resultados esperados  
Aplicar los grupos base y de referencia  
Consensuar actividades de desarrollo espiritual

### III. Evaluación de impacto de la NEI





# 19.

## El CETEI

Hemos definido el *qué* y el *cómo* de la evaluación, pasamos ahora a describir el *quién*. Sobre esta cuestión, en primer lugar relacionamos el papel clave del CETEI, nodo de innovación de la red de JE.

Recordamos aquí que el Centro de Tecnologías Ituarte nació en el 2005 como obra de la Fundación Juan XXIII con el propósito de fomentar la implantación y aprovechamiento de las TIC en la educación, y en el entorno social y empresarial.

A través de numerosos programas de iniciativa privada y pública, como el proyecto LABTTA o la organización del ITWORDEDU, ha obtenido un reconocimiento de calidad y compromiso.

Con los años el CETEI ha evolucionado centrándose en la innovación y la investigación educativa, actuando como nodo de reflexión, promoción, transferencia y difusión de las innovaciones educativas, metodológicas y tecnopedagógicas.

En los últimos años su actividad ha estado centrada en el apoyo y difusión de las innovaciones derivadas del proyecto Horitzó 2020, participando en el diseño,

el desarrollo y la evaluación de las experiencias piloto, en la formación y el acompañamiento de los equipos docentes, en la creación y la edición de materiales didácticos y en la realización de jornadas y seminarios de difusión.

También coordina y dirige diferentes líneas de innovación que se están implementando en las escuelas con el fin de promover la cultura de pensamiento (*Design Thinking* y aprendizaje basado en el pensamiento), la cultura *maker* (*makerspace* y robótica) y la cultura lúdica (gamificación).

El CETEI ofrece también sus servicios educativos y de transferencia del conocimiento a otras instituciones realizando programas de formación y acompañamiento a equipos directivos y docentes sobre incorporación de metodologías centradas en el alumno.

En relación a la evaluación y con la supervisión de Xavier Aragay, director de la evaluación de la NEI, el equipo del CETEI ha desarrollado las siguientes tareas:

- A. Colaborar en la creación y definición del MIRARI de la NEI junto con el equipo directivo de esta nueva etapa.
- B. Realizar la evaluación de proceso a lo largo del curso 2014-2015 y elaborar el informe final en otoño del 2015 para impulsar a continuación el proceso de calibración y mejora de la experiencia piloto.
- C. Coordinar la realización de la evaluación de impacto de la NEI, asegurando la participación e implicación de tres grupos de investigación externos y realizando también, de forma directa, varias acciones de medición.
- D. Recibir los informes de cada uno de los tres grupos de investigación externos y elaborar los informes de las acciones propias de medición.
- E. Integrar y relacionar las conclusiones de los cuatro equipos de investigación (los tres externos y el propio CETEI) y redactar el informe final de evaluación de impacto con sus conclusiones y recomendaciones.

## 20.

### *Los tres grupos de investigación externos*

Sobre las instancias evaluadoras siempre hemos tenido claro que, como suele decirse, no se puede ser juez y parte al mismo tiempo.

Es por esta razón que la evaluación de impacto ha estado liderada por el CETEI y realizada de manera colaborativa por el CETEI y tres grupos de investigación externos a Jesuïtes Educació.

A los grupos de investigación que invitamos a participar en esta primera oleada se les facilitó el MIRARI completo de la NEI, con el fin de que cada uno de ellos, de acuerdo con su experiencia y especificidad, escogiera su foco de interés entre todos los planteados en los diferentes apartados e ítems.

Cuando cada grupo de investigación hubo realizado sus opciones, y de acuerdo a estas, escogió sus herramientas metodológicas, y la configuración de las acciones de los grupos de investigación quedó estructurada.

Veamos a continuación de forma muy breve la procedencia (A), los focos de interés (B) y las herramientas metodológicas (C) de los tres grupos de investigación externos y del CETEI en relación a la evaluación de impacto:

1

- A. Equipo de investigación liderado por Sandra Ziegler del Área de Educación de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Argentina.
- B. Investigación sobre la actividad esencial «Inicio y final de semana».
- C. Cuestionario de preguntas abiertas, y grupo focal con guion estructurado.

2

- A. Equipo de investigación liderado por Josep Gallifa de Blanquerna-Universidad Ramon Llull, Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación y del Deporte.
- B. Investigación sobre el pensamiento creativo, los comportamientos relacionados con el aprendizaje y las relaciones interpersonales, y los mapas mentales o representaciones de los alumnos.



C. Test de Torrance, grupo focal con guion estructurado, y cuestionario individual con escala Liker.

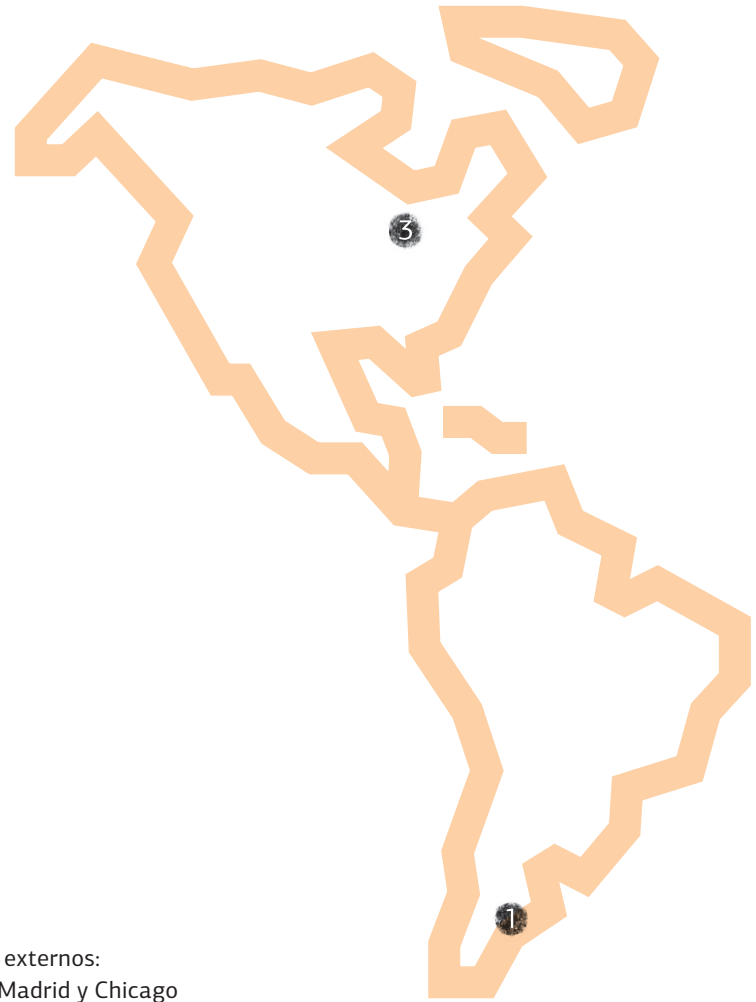
3

- A. Equipo de investigación liderado por Caterina Calsamiglia (CEMFI y Barcelona GSE) y Moran Cerf (Kellogg School of Management).
- B. Investigación sobre las características personales, las habilidades cognitivas y no cognitivas, y las competencias socioemocionales.
- C. Cuestionario de autoevaluación, ejercicios y pruebas de comportamiento utilizando ordenador, y, adicionalmente, en una segunda fase, ejercicios y pruebas de comportamiento utilizando ordenador con aparatos de electroencefalografía (EEG).

JE

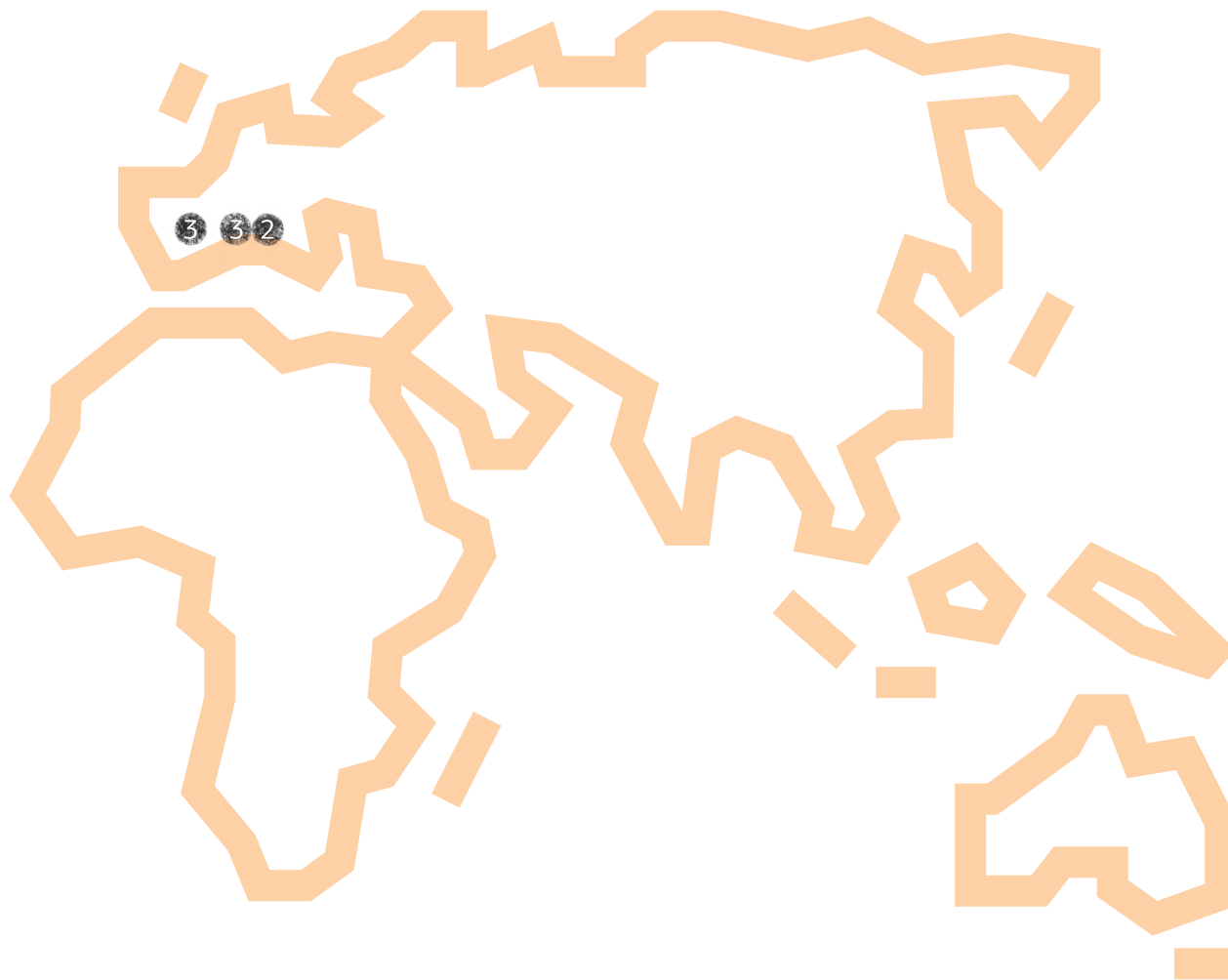
- A. Equipo del CETEI liderado por Miquel Amor y Marc Navarro.
- B. Investigación sobre la autorregulación en el aprendizaje, el clima del aula, el proyecto lector y el impacto de la NEI en los docentes.
- C. Cuestionario CEAM, Escala Breve de Clima de Clase, registro de préstamo de libros y encuesta de valoración, pruebas de competencias básicas de los alumnos de 6º, registro de aprobados, suspendidos y repetidores, encuesta de satisfacción a las familias, y grupos focales con guion estructurado.

**09. Evaluamos la primera experiencia piloto.** 35 factores para calibrar el cambio educativo



Procedencia de los tres grupos de investigación externos:

- 1 Buenos Aires
- 2 Barcelona
- 3 Barcelona, Madrid y Chicago



## 21.

### *Una innovación en la evaluación de impacto: cohortes*

Con el objetivo de obtener la información necesaria para evaluar la efectividad de la NEI, aprovecharemos que esta experiencia piloto se ha desarrollado en tres de las ocho escuelas de la red para hacer una evaluación de impacto basada en un método casi-experimental.

En esta evaluación hay un grupo de intervención (participantes de la NEI) y otro de comparación (modelo tradicional) en un mismo periodo de observación.

A diferencia de los métodos experimentales, los cuales se basan en la aleatorización de la participación en la intervención, en esta metodología la selección de la muestra se basa en la máxima similitud entre los dos grupos de análisis.

Idealmente, con el fin de validar el método, se requerirían observaciones adicionales de preintervención, tanto para participantes como para no participantes (técnica casi-experimental de las dobles diferencias). A pesar de que en esta primera oleada no hemos podido obtener estas observaciones, es una de las mejoras sobre las que trabajaremos para incorporarla en futuras evaluaciones.

En nuestro caso, el grupo de intervención es Jesuites Sant Gervasi, y el grupo de comparación, Jesuites Casp. La selección responde a la búsqueda de la máxima similitud de las poblaciones de estudio por lo que respecta a variables exógenas que se hallan fuera del ámbito educativo de los centros y que puedan tener un impacto en los resultados esperados.

Añadimos que esta práctica poco frecuente en el mundo de la educación nos permitirá calibrar y comparar mejor los impactos de los diferentes modelos del proceso de enseñanza y aprendizaje, y que representa ya una importante innovación en estos tipos de evaluaciones.

## 22.

### *Límites de la primera oleada de evaluación*

Lo exponemos en esta previa de manera clara: en Jesuïtes Educació somos conscientes de los límites de la primera oleada de evaluación de la primera experiencia piloto. Como se desprende de la última frase, hoy todo es incipiente (pero no por ello menos riguroso u oportuno).

De entrada cabe decir que si con el nuevo modelo educativo nos proponemos avanzar hacia el modelo de persona definida mediante los marcos mentales, los aprendizajes y los comportamientos, habrá que esperar más tiempo en la evolución de los alumnos para medir el logro correspondiente.

Como segunda limitación de peso señalamos que los alumnos que han participado en la evaluación han cursado dos años de los cuatro previstos en la NEI y han sido escolarizados, en cambio, nueve años en el modelo que podríamos denominar tradicional.

Por lo que respecta a las cuestiones metodológicas, reconocemos diversas carencias que referimos en los respectivos informes. Para conocer los detalles

remitimos al informe final y a los anexos (disponible en PDF en la página web del Horitzó 2020).

Aquí aclaramos que, una vez más, lo que hemos hecho ha sido ponernos en marcha. El perfeccionismo no nos ha detenido y lo que hemos conseguido en el proceso es aprender (y mucho).

Hoy podemos decir que disponemos de unas bases más claras y asentadas, de metodología específica y de primeras herramientas que nos permitirán realizar próximas oleadas de evaluación con mayor precisión para obtener evidencias más cuidadas, objetivas y contrastadas.

Por esta razón, antes de presentar en los próximos epígrafes la investigación realizada y sus conclusiones, indicamos que de esta primera oleada, en lugar de grandes evidencias sobre los impactos conseguidos, reconocemos tendencias que confirman elementos clave del modelo que tendremos que continuar observando.

## 23.

### *Cruce de datos*

Realizadas las investigaciones por parte de los respectivos equipos de investigación, el CETEI recoge los diferentes informes (uno por cada equipo externo y siete del propio CETEI) para, con una visión panorámica, llevar a cabo el cruce de datos y analizar la imagen resultante.

En primer lugar hay que recordar que en la evaluación partimos del cuadro de mando que relaciona cada una de las investigaciones con el impacto que queremos medir obteniendo evidencias para una o más de una de las cinco Cs.

Este diseño de la investigación fundamentado en el MIRARI nos permite recorrer ahora el camino inverso.

Nos explicamos: siguiendo el objetivo de la evaluación, tomamos las cinco Cs y su desglose en 75 ítems para hacer corresponder las conclusiones con los informes particulares. De cada actuación se ha extraído, pues, la evidencia de la que se quiere informar y se ha clasificado según si corresponde a la persona consciente, competente, comprometida, compasiva o creativa.

Y esta organización, como señalábamos antes, facilita seguir la cadena en sentido ascendente: se trata en este momento de ir de los impactos observados a la misión educativa pretendida buscando líneas directas y vinculadas a los resultados, las actividades y los recursos.

En diversas intensas jornadas de trabajo, el equipo responsable de la evaluación de la NEI llena las paredes de la sala de reuniones del CETEI con diez metros de papel sobre los que se recogen los datos más relevantes, el cruce de los mismos y las conclusiones que se desprenden.

## 24.

### *El informe final*

El ingente trabajo que ha comportado la apasionante aventura de la primera oleada de evaluación de impacto de la primera experiencia piloto del H2020 se condensa finalmente en la redacción del informe final.

Todo empieza con la definición de la Nueva Etapa Intermedia y la construcción del MIRARI para, a partir de aquí, realizar las diferentes acciones de evaluación y los informes correspondientes hasta llegar al cruce de datos referido en el apartado anterior.

Así pues, durante el otoño del 2016 y el mes de enero del 2017, el equipo del CETEI ha confeccionado el documento que sintetiza los antecedentes y el sentido de la labor realizada, y presenta los datos obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones para seguir avanzando.

Como hemos dicho anteriormente, el informe final de evaluación de la NEI se halla disponible en formato PDF en la página web del Horitzó 2020 en tres idiomas: catalán, castellano e inglés. En este enlace encontrareis la versión castellana: <http://h2020.fje.edu/es/docs/>.

Añadimos que en el cuaderno 09 lo divulgamos para un público más amplio en el registro

explicativo propio de la colección Transformando la educación.

Asimismo, indicamos que los siguientes apartados relativos a las cinco Cs (epígrafes del 25 al 29) son apartados extraídos directamente del informe final. En referencia a esto, véase el punto 6. Resultados de la primera evaluación de impacto de la NEI.

El esquema del informe para cada una de las cinco Cs es, en primer lugar, la presentación de la definición de la C y sus principales ítems de impacto. Después se explicitan las conclusiones y se añade información complementaria aportada por los educadores y las familias. En tercer lugar se relacionan las actividades esenciales vinculadas a la C en cuestión, para acabar con un espacio de interpretación de los resultados y conclusiones.

A continuación reproducimos de forma literal para cada C este último apartado de conclusiones, y añadimos, de manera ilustrativa, las reflexiones aportadas o bien por las familias o bien por los educadores según la C correspondiente.

## 25.

### Persona consciente

#### *Interpretación de los resultados y conclusiones*

Del análisis conjunto de todos los elementos que nos aportan información sobre la persona consciente, constatamos que se han asentado las bases para el crecimiento de los alumnos en los tres ámbitos definidos: en relación a uno mismo, en relación con los demás y en el entorno que lo rodea. Efectivamente, la NEI dota de las herramientas y de los espacios necesarios para avanzar en este autoconocimiento y hacer posible una persona con criterio para valorar lo que sucede en su entorno más inmediato.

Es importante destacar también el hecho de que los alumnos de la NEI asocian el aprendizaje directamente con el trabajo sistémico individual y colectivo a partir de los recursos disponibles, alejándose de los talentos personales de los docentes y de los alumnos.

Los resultados apuntan a un impacto de la NEI en la mejora de la perseverancia, la autonomía organizativa y la capacidad de marcarse unos objetivos vitales a largo plazo. Y es en estas características donde se ubican algunos de los rasgos que hay que desarrollar para que el alumnado conduzca la propia vida y construya su proyecto vital, cosa

que nos confirma que estamos avanzando en el propósito definido por el Horitzó 2020 en esta etapa educativa.

#### *Reflexiones aportadas por las familias*

Del estudio de la percepción externa de las familias en relación al crecimiento de sus hijos con respecto a ser más conscientes, el primer dato destacable es que un 63% de las personas que responden a la encuesta están de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación. Y, en general, destacan el crecimiento en la inteligencia emocional de sus hijos. Algunos ejemplos que aportan los progenitores son: «Se muestra mucho más seguro de sí mismo y tiene criterio a la hora de tomar decisiones», «Empieza a saber organizarse el trabajo y las prioridades» o «La veo más implicada en la realidad que la rodea y más firme en sus valores y decisiones».

Adicionalmente, el hecho de que tres cuartas partes de las personas que han respondido valoren positivamente el nuevo boletín trimestral de evaluación porque les permite establecer un diálogo sobre el aprendizaje de sus hijos es un criterio que refuerza este crecimiento.



## 26.

### Persona competente

#### *Interpretación de los resultados y conclusiones*

Del análisis global de todos los resultados obtenidos podemos afirmar que se han establecido las bases para avanzar en el modelo de persona competente que se define en la Misión del Horitzó 2020. En esta línea, el nuevo rol de los docentes en el aula ha creado un escenario para la mejora del clima del aula y la mejora del vínculo entre profesores y alumno, lo cual ha facilitado pasar de centros de enseñanza a centros de aprendizaje.

Así pues, la modificación del rol del profesorado es la ventana de oportunidad que permite que el alumno pueda modificar su papel en el aula y adquirir más autonomía, protagonismo y empoderamiento en los aprendizajes, y desarrolle las habilidades y los valores que lo hagan ser más competente.

Así, podemos concluir que estos cambios de rol propiciados por la NEI generan unos impactos en los alumnos en relación a la gestión de los objetivos y la metacognición, la transferencia de conocimientos y el pensamiento eficaz, al tiempo que se han mantenido los buenos resultados en las pruebas de competencias básicas.

#### *Reflexiones aportadas por los docentes*

La visión de los docentes refuerza la importancia de los proyectos de la NEI, ya que dotan de gran significación el aprendizaje adquirido por los alumnos. Con esta nueva metodología, afirman, es mucho más fácil hacer una transferencia del conocimiento en otros espacios y entornos. Asimismo, se amplía la oferta de los canales a través de los que se vehiculan las competencias, ya que se tienen en consideración las inteligencias múltiples y las diferencias individuales: «Ahora es más fácil que un alumno encuentre su espacio para salir adelante, y hallar lo que puede aportar en diferentes actividades, conocer sus habilidades».

## 27.

### Persona comprometida

#### *Interpretación de los resultados y conclusiones*

La concreción del modelo educativo impulsada por la NEI ha cambiado la forma en que se aprende. Se ha roto con un modelo en el que la clase expositiva era el vehículo casi exclusivo de transmisión del conocimiento, para pasar a otro basado en los proyectos, en el que se dedican muchos recursos al trabajo guiado en equipo. Según los diversos resultados obtenidos y descritos anteriormente, parece ser que este aprendizaje basado en la interacción continua con los compañeros ha generado un compromiso más elevado, una mejora en las habilidades sociales del alumnado y una mayor motivación en el aula.

Así pues, el sentimiento de que el aprendizaje es mejor cuando es una actividad colectiva parece haberse instalado en los alumnos de la NEI, quienes están asumiendo esta nueva metodología a través de la incorporación de diferentes roles y responsabilidades en los equipos de trabajo cooperativo impulsado y con la corresponsabilidad individual y colectiva que ello comporta.

Aunque la NEI ha duplicado el número de alumnos por grupo aula, los resultados obtenidos muestran unos buenos indicadores en el clima y en las relaciones con los compañeros y los docentes, así como un cambio en los marcos mentales de los alumnos con respecto a la importancia del aprendizaje y el trabajo cooperativo.

#### *Reflexiones aportadas por los docentes*

Los docentes confirman esta buena predisposición para el trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros. De hecho, consideran que el modelo instaurado en la NEI basado en la codocencia se convierte en un modelo a seguir por el alumnado, dado que ven un equipo cooperante dentro y fuera del aula en todo momento. Uno de los docentes entrevistados aporta: «Les hacemos una propuesta de trabajo en equipo y una de las mejores maneras de mostrar lo que queremos que hagan es con nuestra propia práctica». En palabras de un director de la NEI: «Nos encontramos ante una verdadera comunidad de aprendizaje».

## 28.

### Persona compasiva

#### *Interpretación de los resultados y conclusiones*

Los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos por lo que respecta a la persona compasiva, y los impactos que constituyen esta parte de la Misión, no nos permiten destacar ninguna tendencia sobre si las acciones que se están llevando a cabo para fomentar la compasión en los alumnos está dando los frutos esperados.

Dicho esto, tampoco se puede afirmar lo contrario. Lo que se detecta en este Informe al respecto es la dificultad para hallar las herramientas que nos deben permitir abordar esta vertiente del modelo de persona de forma objetiva. Sin embargo, las aportaciones que hacen las familias y los docentes con respecto al aumento de la empatía y la sensibilidad hacia las situaciones de injusticia indican que estos alumnos están desarrollando rasgos característicos de las personas compasivas.

#### *Reflexiones aportadas por las familias*

Es en el apartado del crecimiento personal referente a la compasión donde se registran los porcentajes más elevados. Hasta un 77,7% de quienes responden la encuesta están de acuerdo con la idea de que sus hijos muestran más sensibilidad ante las situaciones de injusticia.

Algunos ejemplos de esta sensibilidad creciente son: «Se muestra muy indignada con el problema de los refugiados», «Se rebela contra las injusticias sociales que ve en las noticias», «Interviene mucho más en temas de actualidad en la mesa, temas que afectan a los más perjudicados social y políticamente (Siria, situación de los refugiados, víctimas de atentados terroristas, ayuda a países en vías de desarrollo...)», o «Ha escogido temas relacionados con la injusticia social dos años consecutivos como proyecto de la escuela».

## 29.

### Persona creativa

#### *Interpretación de los resultados y conclusiones*

La NEI ha abierto espacios para el estímulo de la creatividad de sus alumnos y ha generado situaciones donde es importante el uso del pensamiento disruptivo. La metodología implantada hace que las respuestas a los planteamientos originados tengan que materializarse a través de soluciones creativas y en las propuestas hay que incorporar, habitualmente, el pensamiento del otro, no trabajar de forma aislada.

Los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos de medida del crecimiento del pensamiento creativo de los alumnos de la NEI confirman que el trabajo por proyectos, en general, y el CREA, en particular, estimula el desarrollo del pensamiento divergente, la construcción del pensamiento colectivo y la búsqueda de soluciones creativas.

#### *Reflexiones aportadas por las familias*

Del estudio de la percepción externa de las familias sobre el crecimiento de sus hijos en referencia a ser más creativos, el primer dato destacable es que un 65,7% de las personas que responden la encuesta están de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación, dado que muestran más facilidad para buscar soluciones alternativas a las comunes. Sin embargo, esta es la característica de la Misión donde el porcentaje de familias en desacuerdo es más elevado, y un 14,4% no cree que su hijo sea más creativo que antes de iniciar la NEI.

Algunos ejemplos aportados por padres y madres que ejemplifican este aumento de la creatividad pueden resumirse en: «Sabe buscar diferentes soluciones ante un problema cotidiano», «En los proyectos desarrollan más toda la vertiente artística», «Siempre ha sido creativa, pero últimamente me sorprende gratamente porque sale de los esquemas tradicionales» o «Mi hija tiene un plan adaptado de aprendizaje y la NEI le ha permitido desarrollar su creatividad en cuanto a cómo utilizar sus capacidades sin infravalorarlas».

## 30.

### *Las 10 conclusiones más importantes*

Después de este recorrido por las cinco Cs, reproducimos también de forma literal las 10 conclusiones más importantes que extraíamos de la primera oleada de evaluación de impacto de la Nueva Etapa Intermedia (véase punto 7.1 del informe final):

**1. Oportunidad, fortaleza y limitación de esta oleada de evaluación.** Oportunidad, porque este ejercicio pone en valor el compromiso de JE por la innovación educativa, al concebir la evaluación como una parte inherente a las transformaciones innovadoras que se llevan a cabo y que están destinadas a contrastar el impacto que estas producen en la educación integral (valores, competencias, habilidades y contenidos curriculares) de nuestros alumnos, y que les tiene que permitir desarrollarse plenamente como personas. Fortaleza, porque la evaluación tienen que ser el verdadero motor de la mejora educativa, pues informa de los avances que hay que reforzar y de lo que no funciona y conviene modificar.

Y, límites, porque en esta primera oleada no se han podido obtener evidencias consolidadas, sino realizar una primera aproximación que permite calibrar los instrumentos y avanzar en la instauración de una cultura de la evaluación. Así pues, hay que ver la importancia de la realización de esta evaluación de impacto, la cual representa, en sí misma, una importante novedad en el panorama educativo, tanto a nivel internacional como nacional, y que marca el camino a seguir con el fin de consolidar el actual impulso de la innovación educativa.

**2. Innovación metodológica en el enfoque y la realización de la evaluación.** Para llevar a cabo este ejercicio hemos diseñado un modelo lógico proveniente del estudio de las transformaciones en los entornos sociales y lo hemos adaptado a la NEI. Este modelo de cambio nos ha permitido diseñar la experiencia piloto y al mismo tiempo poner las bases para su posterior evaluación. A través de este instrumento nos hemos provisto de una metodología

global para el diseño, planificación, observación y evaluación de las transformaciones e innovaciones que nos permite avanzar en el cumplimiento del propósito y la mejora de nuestra propuesta educativa. Además, la implantación progresiva de las innovaciones en nuestras escuelas nos ofrece la oportunidad de hacer un estudio casi-experimental y contar con un grupo de intervención y otro de comparación, que da más solidez metodológica y fiabilidad a los resultados. Finalmente, la ordenación de un proceso de evaluación que contempla, en primer lugar, la evaluación de proceso y, posteriormente, la evaluación de impacto, refuerza la apuesta de esta como herramienta de mejora permanente, en especial en un sector con poca experiencia en el uso de estos instrumentos.

**3. Impacto directo en el modelo de persona adaptado a la edad.** La adaptación, a través del modelo lógico y del MIRARI, de la Misión educativa de JE en la NEI (en la persona competente, consciente, comprometida, compasiva y creativa) mediante la definición de los

75 impactos esperados al finalizar la etapa, ha trazado una línea directa entre las acciones de innovación educativa emprendidas y los resultados en los alumnos en términos de impacto. Este es un avance muy relevante en términos de diseño, seguimiento y mejora y evaluación de las innovaciones que se introducen en las escuelas. Hay que seguir avanzando en una mayor robustez de esta conexión y en su extensión integral a todas las Cs, pero sin duda el camino iniciado abre la posibilidad de rediseñar completamente el proceso de enseñanza y aprendizaje centrado en el alumno y en el impacto que deseamos producir al finalizar un periodo determinado.

**4. La importancia de poner al alumno en el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje.** Se constata que el descentramiento del rol del profesor en la NEI ha apoderado al alumno y ha sido el motor que ha impulsado que los demás elementos de la innovación analizada hayan podido tener éxito. En este sentido, la constatación del aumento de la autonomía de los alumnos, la observación

de la fortaleza del vínculo más estrecho de los alumnos con los docentes y entre ellos, la evidencia de que la mejora del clima del aula tiene un beneficio directo en la educación y la corroboración de los efectos positivos del trabajo cooperativo en los alumnos, son ya un avance muy significativo de la innovación de la NEI y de la importancia estratégica de poner al alumno en el centro del proceso. Las conclusiones a las que se llega del análisis e interpretación de los resultados de la persona comprometida son un buen ejemplo de este elemento.

**5. El cambio tiene que ser disruptivo y coherente por lo que respecta a sus instrumentos.**

El reenfoque del rol del docente también ha provocado los efectos esperados por el hecho de que ha ido acompañado de un nuevo modelo pedagógico, organizativo y de espacio físico que ha habilitado las herramientas y los espacios para este objetivo. Elementos como la priorización de los contenidos, la revisión del currículo, la docencia compartida, los grupos de aula grandes,

entre otros, han permitido hacer nuevas actividades, así como destinar un tiempo nuevo al servicio del proyecto educativo transformador iniciado. En este sentido, el efecto multiplicador constatado en las diversas herramientas y observaciones parece demostrado, a la luz de las conclusiones de la persona consciente.

**6. Los resultados académicos se mantienen en niveles altos.** El informe constata los buenos resultados académicos en la NEI a pesar de los profundos cambios en la metodología, la organización y los roles del proceso educativo. Queremos resaltar que a estos buenos resultados académicos se han añadido elementos fundamentales para el desarrollo del proyecto vital de los alumnos y de las habilidades, competencias y valores necesarios para la persona que tiene que vivir en el siglo XXI. En este punto cabe recordar que, de acuerdo con el objetivo del proyecto Horizonte 2020 y la teoría del cambio planteada en el momento del diseño

de la NEI, no se ha pretendido en ningún caso obtener una mejora de los niveles académicos, pues estos ya eran altos. Al contrario, el objetivo, claramente alcanzado, era mantener estos resultados académicos al tiempo que se avanzaba de manera firme en la instalación de nuevos marcos mentales, aprendizajes y comportamientos en los alumnos al finalizar la etapa y que, muy presumiblemente, tendrá sus efectos en las personas que queremos educar a medio y largo plazo.

**7. Resultados positivos en el clima de aula y en la creatividad.** Los resultados más positivos que se derivan de todos los instrumentos utilizados en esta evaluación están relacionados con el clima de aula, la creatividad de los alumnos y la importancia del trabajo cooperativo. En contra de lo que se podría pensar inicialmente, el clima de aula mejora a pesar del aumento de número de alumnos, con la importancia que este hecho significa para el aprendizaje

y la educación. Por otro lado, haber encontrado un camino para mejorar la creatividad y el marco mental de los alumnos con respecto al trabajo en equipo, resulta un paso importante en la consolidación de las innovaciones introducidas. Estos resultados aportan luz a algunos de los objetivos definidos en el diseño de la innovación disruptiva de la NEI y confirman varias de las hipótesis sobre las que se construyó. Habrá que estar atentos para ver como se comportan estos indicadores en evaluaciones futuras, como en el caso de la persona creativa, donde los resultados son muy significativos.

**8. Docentes y familias refuerzan las tendencias observadas.** De los datos obtenidos por parte de los padres y madres, así como de los docentes de la NEI, se confirma una valoración positiva por lo que respecta al desarrollo del crecimiento personal de los alumnos. Además, el proyecto vital y profesional de los educadores también se ha visto removido en una línea muy positiva



que los hace avanzar en el camino de ser mucho más referentes, a pesar de detectarse ciertos costes emocionales y personales propios de un entorno donde el vínculo entre las personas se ha hecho mucho más intenso e importante.

**9. Nos encontramos en una fase de calibración de la innovación.** La evaluación del impacto en los alumnos de la experiencia piloto de la NEI nos ha aportado una información muy valiosa para avanzar en su generalización al resto de escuelas de la red y del mundo, y, en este sentido, también son valiosas algunas alertas detectadas. Las más importantes son: un cierto desgaste emocional de los docentes, la sostenibilidad del modelo a nivel de los recursos empleados, la mejora de la implicación de las familias. Finalmente, y sobre todo, la necesidad de encontrar más y mejores herramientas para avanzar en la evaluación de los 75 impactos definidos y vinculados a la misión educativa deseada en la NEI, especialmente de los referentes a la persona compasiva.

**10. Hay que seguir avanzando para obtener evidencias futuras.** Algunas de las hipótesis planteadas al poner en marcha la innovación disruptiva en forma de prueba piloto de la NEI se confirman, sea como conclusión o como tendencia. Este ha sido un paso muy importante y poco generalizado en el mundo educativo, que nos anima a seguir trabajando en la mejora continua de la experiencia y avanzar, por tanto, con más capacidad, experiencia y conocimiento hacia una segunda evaluación de impacto de la NEI a partir de junio del 2018, cuando dispongamos de la primera cohorte que haya cursado los cuatro años completos de esta nueva etapa. Estas han sido siempre las bases sobre las que hemos realizado la evaluación. Aun sin esperar grandes diferencias en los impactos analizados, confirmamos que nos ha fortalecido para encarar la segunda oleada y avanzar en la instalación de una cultura de la evaluación basada en las evidencias de las innovaciones educativas iniciadas, y futuras.

# 31.

## *Recomendaciones*

El apartado 7.2 del informe final presenta un total de 30 recomendaciones relativas, por un lado, al desarrollo de la Nueva Etapa Intermedia, y por otro, a las futuras acciones de evaluación de impacto.

Recogemos a continuación algunas de las recomendaciones de los dos ámbitos indicados.

1. Por lo que respecta al desarrollo de la NEI hay que analizar la vivencia de la gestión del tiempo por parte de los docentes, estableciendo medidas para su mejora efectiva y de la propia percepción. También se aconseja garantizar la formación inicial y continua del profesorado que incorpore herramientas para la integración de las familias, la gestión emocional y la vivencia del tiempo.

Recordemos aquí que la evaluación de impacto no sitúa su foco en la experiencia piloto, sino en los impactos que esta genera en los alumnos. Solo así se entiende la extensión del párrafo anterior. Para la mejora de la NEI ya realizamos en el 2015 la primera evaluación de proceso de la Nueva Etapa Intermedia, de donde resultaron conclusiones y recomendaciones que ya hemos incorporado en la etapa.

2. Por lo que respecta a la propia evaluación, las detalladas recomendaciones que aporta el informe se organizan en cinco apartados: la fiabilidad de los registros; la mejora o idoneidad de alguna de las herramientas utilizadas; la necesidad de profundizar en algún ámbito; la potencialidad futura de algunos análisis; y la necesidad de buscar nuevas herramientas y planteamientos para profundizar en algunos de los impactos de la misión educativa.

En términos generales podríamos decir que las aportaciones recomiendan, entre otros aspectos, aumentar la participación de los docentes y de los alumnos en el proceso de evaluación (lo veremos también en el epígrafe 32), profundizar y desarrollar más exhaustivamente el MIRARI, avanzar en la fiabilidad de los registros de la propia actividad de la NEI, e incorporar el pretest, mejorar las herramientas actuales de medida e integrar otras nuevas.

## IV. Seguimos aprendiendo





34

*El Horitzó 2020 mañana*



35

*Preguntas en el camino*

**09. Evaluamos la primera experiencia piloto.** 35 factores para calibrar el cambio educativo

## 32.

# *Innovación y comunidad educativa*

Después de presentar las conclusiones de la primera oleada de evaluación de impacto de la Nueva Etapa Intermedia, iniciamos ahora la cuarta parte del cuaderno 09 para reflexionar sobre varias cuestiones referentes a la innovación educativa que, en este punto, aparecen en el camino.

En primer lugar volvemos a subrayar una vez más el papel protagonista de la comunidad educativa en la transformación de la escuela. Como hemos señalado numerosas veces en esta colección, hoy el cambio no está solo en manos de los expertos externos, sino también y principalmente en las de los educadores, las familias y los alumnos.

Hay que decir que la innovación educativa y con ella la evaluación también están incluidas en la consideración anterior. Es, por tanto, crucial que la nueva cultura con respecto al seguimiento y la mejora de la educación sea entendida e incorporada por los tres agentes centrales de la comunidad educativa.

Solo así tiene sentido y es viable un proceso de evaluación como el que proponemos en Jesuïtes Educació. No se trata, como hemos visto anteriormente,

de obsesionarse con los resultados, sino de proveernos de elementos reales sobre los que fundamentar el aprendizaje y mejora de la propia labor educativa centrada en la persona y en su desarrollo integral.

Hay que profundizar hasta llegar a la noción de impacto. El resultado solo asegura la consecución de un punto de acción o conocimiento después de haber realizado toda una serie de actividades. El impacto se adentra, en cambio, en los marcos mentales, los comportamientos y los aprendizajes efectivos, es decir, en lo que queremos realmente educar.

Los profesionales especialistas en evaluación aportan herramientas y ordenan los debates y los datos. Más allá de su papel, recordémoslo, en la innovación disruptiva todos estamos llamados a participar.

Hemos definido conjuntamente el *Horitzó 2020*, hemos avanzado juntos en la experiencia piloto de la NEI (educadores, alumnos y familias) tanto en su diseño como en su realización, construyendo la escuela que queremos. Es ahora necesario que todos nos comprometamos en su generalización y constante mejora.

## 33.

### *Hacia una educación contrastada*

En la primera parte de este cuaderno hemos hecho referencia a la necesidad de introducir la evaluación en el sector educativo, y especialmente en la incorporación de la innovación disruptiva. Como en cualquier otro ámbito, los cambios y las innovaciones necesitan de un contraste y una calibración para ser generalizadas e incorporadas; nadie duda sobre esto.

Ahora bien, el mismo rigor que le pedimos a las nuevas prácticas educativas también hay que aplicarlo a la tradición y la inercia tan presentes en las escuelas.

Si retomamos el ejemplo del Proyecto lector de la NEI, como hemos visto, hay que registrar y aportar datos del número de libros leídos por los alumnos en el grupo de intervención y en el grupo control, así como también del impacto de cada propuesta para estimular la lectura en los alumnos y promover en ellos el hábito lector.

Porque podríamos encontrarnos con que determinadas opciones metodológicas aceptadas hoy sin discusión en las aulas, no solo no promuevan el hábito lector en los chicos y chicas, sino que



incluso lo frustran, es decir, que pueden llegar a ser contraproducentes y tener el impacto contrario al que se proclama.

La educación contrastada que defendemos quiere hacer salir a la escuela de la palestra ideológica y situarla en el terreno del análisis del impacto y la evidencia con una mirada centrada en los alumnos y su progreso como personas. Y con los tiempos que corren esta protección resulta urgente.

Un dato: el diccionario Oxford de la lengua inglesa ha escogido el término *postverdad* como la palabra del 2016, definiéndola como el sustantivo que describe la situación en la que, a la hora de crear opinión pública, los hechos objetivos tienen menos influencia que las emociones y las creencias personales.

En educación necesitamos navegar con evidencias que nos iluminen el camino y nos muestren líneas claras entre las actividades que realizamos y el impacto que producimos en los alumnos. Hay que buscar nuevas metodologías de planificación del cambio y mejora permanente, que, además, puedan ser evaluadas y contrastadas.

La alternativa es el encubrimiento o la falsificación a favor del *statu quo* o los intereses particulares; nada más alejado de lo que nos proponemos que sea la escuela del siglo XXI. Seguimos, pues, soñando despiertos, avanzando juntos y compartiendo los aprendizajes del camino, situando al frente la educación integral de la persona y su contraste y evaluación permanente.

## 34. *El Horitzó 2020 mañana*

El proyecto Horitzó 2020, lo decíamos en los cuadernos anteriores, se extiende más allá del año 2020. Y no solo porque la implementación de las diferentes experiencias piloto y la transformación de las ocho escuelas de JE lleve su tiempo, sino porque la innovación ha venido para quedarse.

Así pues, la innovación participativa, sistémica y disruptiva que practicamos en Jesuïtes Educació requiere de una metodología de mejora permanente que nos ayude a no enamorarnos ni encasillarnos en las propias innovaciones.

En el H2020 la evaluación de proceso y la evaluación de impacto, como metodología de planificación y mejora continua, no ha hecho más que empezar. A la primera oleada deben seguirle otras en los próximos años para mejorar las experiencias piloto del MOPI (2014-2017), del TQE (2016-2018) y de la NEI (2014-2018).

Y eso es solo la primera fase: habrá que hacer nuevas y periódicas evaluaciones incorporando también las futuras experiencias piloto que se pongan en marcha. Porque si hoy tenemos que incorporar en el día a día la innovación, también tenemos que hacerlo con la evaluación (son, como veíamos en la primera parte, dos hermanas gemelas).

Como veíamos en el punto 32, la práctica de la mejora continua basada en la evaluación pide la participación directa e implicada de los alumnos, de las familias y de todos los educadores (equipos directivos de centros y de etapas, docentes y personal de gestión).

Recordemos que los nuevos tiempos líquidos requieren flexibilidad, profesionalidad y soluciones a medida. Ya no estamos en la época de los especialistas externos y la ejecución de recetas estandarizadas.

Solo si apoderamos a nuestros equipos en una cultura al mismo tiempo épica y rigurosa seremos capaces de seguir construyendo la escuela que queremos, un reto que necesita de ilusión y de humildad, de rumbo y de aprendizaje constante sobre nuestra labor, un reto que nos define, como apuntábamos en el prólogo, como un proyecto humanizador.

Son elementos que ya veíamos en el cuaderno número 01, y que aquí los recuperamos por su importancia.

El trabajo en equipo lo atraviesa todo, desde la docencia compartida de las experiencias piloto del Horitzó 2020 hasta la red global de escuelas comprometidas con el cambio. De nuevo: solo juntos será posible.

## 35.

### *Preguntas en el camino*

Después de escribir estas líneas cinco veces nos hemos dado cuenta de que querer cerrar este cuaderno o9 es como intentar saltar por encima de la propia sombra: un imposible, una contradicción en los propios términos.

¿Una evaluación se puede cerrar? ¿No es más bien al contrario? ¿Lo que hace una evaluación no es precisamente abrir más ventanas? Aprendemos del tramo recorrido, de lo que no tiene ninguna duda, pero sobre el camino que tenemos delante aparecen ahora interrogantes seguramente más afinados y precisos.

Las preguntas son las que nos indican por dónde sigue esta aventura. Nosotros, durante el proceso de elaboración del informe final, formulamos un listado muy largo.

Aquí podríamos reproducir la lista (de hecho, se encuentra en un apartado específico del informe) pero creemos que estas no dejan de ser *nuestras* preguntas. Son, por tanto, de alguna manera para vosotros, estimados lectores, respuestas.

Os invitamos, pues, a preguntar o, lo que es lo mismo, a imaginar escenarios diferentes,

a cuestionaros lo que somos y lo que hacemos para llegar todos juntos aún un poco más lejos (y cada día más lejos).

Esto solo ha hecho que comenzar.

Contamos contigo.

Solo un último apunte final: soñar no es una acción evidente, es necesario que estemos atentos y que no nos perdamos por el camino, porque sería una lástima echar a perder tanto misterio en la mera fantasía o la agria frustración.

Podemos ser mejores, más conscientes, competentes, comprometidos y compasivos, porque podemos reimaginarnos, recrearnos y hacerlo de forma creativa. Tengamos, pues, la voluntad y la alegría de serlo. Reimaginemos la educación.

# Tabla de contenidos

<i>Prólogo</i>			
<i>Introducción</i>	10		
<b>I. Por qué evaluar</b>	<b>12</b>	<b>II. Metodología</b>	<b>22</b>
<b>01. La inercia</b>	<b>14</b>	<b>07. La evaluación en la escuela: orígenes</b>	<b>24</b>
<b>02. La innovación</b>	<b>15</b>	<b>08. Evaluación y modelo de persona</b>	<b>26</b>
<b>03. Evidencias empíricas y evaluación</b>	<b>16</b>	<b>09. Modelo del cambio</b>	<b>27</b>
<b>04. Ciencias sociales e investigación</b>	<b>18</b>	<b>10. El MIRARI: conceptos nucleares</b>	<b>28</b>
<b>05. Innovación educativa, cambio disruptivo y evaluación</b>	<b>19</b>	<b>11. Hipótesis, evidencias y elementos no controlables</b>	<b>30</b>
<b>06. El Horizó 2020 hoy</b>	<b>20</b>	<b>12. Evaluación de proceso y evaluación de impacto</b>	<b>32</b>
		<b>13. La Nueva Etapa Intermedia (NEI)</b>	<b>34</b>
		<b>14. Desglose de la misión educativa</b>	<b>36</b>
		<b>15. Categorías de medición del impacto</b>	<b>40</b>
		<b>16. Planteamiento de las actividades</b>	<b>42</b>
		<b>17. Un ejemplo</b>	<b>45</b>
		<b>18. Síntesis de la evaluación de proceso de la NEI</b>	<b>48</b>

<b>III. Evaluación de impacto de la NEI</b>	<b>52</b>
19. <i>El CETEI</i>	54
20. <i>Los tres grupos de investigación externos</i>	56
21. <i>Una innovación en la evaluación de impacto: cohortes</i>	60
22. <i>Límites de la primera oleada de evaluación</i>	61
23. <i>Cruce de datos</i>	62
24. <i>El informe final</i>	63
25. <i>Persona consciente</i>	64
26. <i>Persona competente</i>	65
27. <i>Persona comprometida</i>	66
28. <i>Persona compasiva</i>	67
29. <i>Persona creativa</i>	68
30. <i>Las 10 conclusiones más importantes</i>	69
31. <i>Recomendaciones</i>	74

<b>IV. Seguimos aprendiendo</b>	<b>76</b>
32. <i>Innovación y comunidad educativa</i>	79
33. <i>Hacia una educación contrastada</i>	80
34. <i>El Horitzó 2020 mañana</i>	82
35. <i>Preguntas en el camino</i>	83



# 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*

**05.**

**Definimos el modelo pedagógico**

*37 pilares para fundamentar el cambio educativo*

**06.**

**Repensamos la gestión de la escuela**

*30 estrategias para organizar el cambio educativo*

**07.**

**Rediseñamos los espacios de la escuela**

*35 escenarios para trazar el cambio educativo*

**08.**

**Catamos el sueño**

*32 experiencias para vivir el cambio educativo*

**09.**

**Evaluamos la primera experiencia piloto**

*35 factores para calibrar el cambio educativo*

## El cuaderno

El cuaderno nueve de la colección Transformando la educación concluye una fase del despliegue del Horitzó 2020. Una vez completada, en junio del 2016, la experiencia piloto de la Nueva Etapa Intermedia presentamos aquí y ahora, dentro de esta colección, los resultados de su primera evaluación. Como hemos visto en las entregas anteriores, en Jesuïtes Educació nos hemos detenido, hemos reflexionado, hemos soñado, nos hemos preparado y hemos transformado profundamente la escuela. Si queremos seguir aprendiendo es necesario, ahora, revisar nuestras acciones y analizar los resultados que se derivan de ellas. Trabajamos, pues, con rigurosidad y pasión para seguir creciendo y avanzando.

## 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>

Allí 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!