

Transformando la educación

02.

Preparamos el terreno

35 claves para propiciar el cambio educativo



JESUITES
educació

Transformando la educación

Colección dirigida por Xavier Aragay

Cuaderno

02

Título

Preparamos el terreno. 35 claves para propiciar el cambio educativo

Autores

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

Edición

Mauro Cavaller

Traducción del original en catalán

Jorge Romance y Laura Vaqué

Diseño gráfico y maquetación

Albert Martín

Fotografía

Berta Alarcó

Impresión

The Folio Club

ISBN

978-84-617-3727-7

Depósito legal

B-2462-2015

© ⓘ ⓘ ⓘ Jesuites Educació

Primera edición: enero 2015

Transformando la educación

02.

Preparamos el terreno

35 claves para propiciar el cambio educativo

Autores

El equipo que impulsa esta colección está formado por:



Xavier Aragay

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



Jonquera Arnó

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



Pere Borràs

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



Mauro Cavaller

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



Daniel Iniesta

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



Pepe Menéndez

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



Pol Riera

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



Lluís Tarín

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



Lluís Ylla

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

Yo no enseño a mis alumnos, solo les proporciono las condiciones para que puedan aprender.

Albert Einstein

Lo que tiene realmente una persona es lo que hay en su interior.

Oscar Wilde

Para que se recuerde, antes de comenzar la clase, alguien recitará en voz alta la oración adecuada, que el profesor y todos los discípulos escucharán atentamente con la cabeza descubierta; o, al menos, el propio profesor, con la cabeza descubierta, se santiguará y comenzará la clase.

Ratio Studiorum

Prólogo

Transformar la educación es un gran reto, un proyecto muy noble y necesario.

Ya se han llevado a cabo varios proyectos e iniciativas innovadores, y desde la Fundació Jesuïtes Educació queremos añadir nuestro grano de arena. Queremos hacer una aportación firme y valiente porque creemos que en el siglo XXI es necesaria una educación pensada en este siglo y para este siglo.

En este segundo cuaderno de la colección Transformando la educación, hablamos de una serie de procesos y proyectos que tienen un único objetivo muy preciso: asentar las bases para poder soñar este proyecto transformador y, sobre todo, para poder hacerlo realidad.

Pero para complementar todos estos procesos y estrategias que aquí se explican, me gustaría resaltar la importancia de las personas que lo han hecho posible.

Muy probablemente todos recordamos a maestros y profesores que han dejado en nosotros una fuerte impronta, que nos han ayudado en los callejones sin salida de la infancia o la adolescencia. Aquel o aquella maestro/a que nos ha dedicado horas para

que reaccionáramos, que nos ha hablado con autoridad y al mismo tiempo con ternura. Aquel o aquella profesor/a que nos ha hecho descubrir potencialidades que residían en nosotros, que ha sabido ver en nosotros semillas de cosas buenas que aún permanecían ocultas.

Yo recuerdo mucho a la profesora que tuve en 4º de EGB, cuando cambié de colegio. Me costó mucho cogerle el ritmo a la nueva escuela, ¡sí! Pero, afortunadamente, aquella buena profesora que me acogió estaba atenta y, al percibir mis dificultades y las de un compañero también despistado, nos hacía quedar muchas, muchas tardes para hacer los deberes y ponernos al día.

Pues bien, cuando años más tarde finalicé el doctorado de Ciencias Físicas, y cuando me ordenaron presbítero, me gustó escribirle para agradecerle la paciencia y las semillas que había sembrado en mí durante aquellas horas.

Ella ya hacía años que se había jubilado. Mi carta empezaba diciendo: «No sé si se acordará de mí...». Y ella me respondió: «¡Por supuesto que me acuerdo de ti! Recuerdo muy bien a mis alumnos ». Y me

hablaba de cómo yo, en aquellas horas, le contaba cosas de los periquitos que había en casa y que hacía criar, de cómo tenían huevos y pollitos, y después se hacían adultos...

Ojalá que este sueño y los procesos que tienen que hacerlo posible estén repletos de nombres, de rostros, de historias humanas de personas como mi profesora, que se atrevan a vivir intensamente una transformación que haga más humana y humanizadora la tarea educativa que proponemos.

Llorenç Puig

Jesuita. Presidente de Jesuïtes Educació

Índice

<i>Introducción</i>	I. De dónde venimos	II. Creamos las condiciones para la transformación	III. Preparados para la acción	<i>Tabla de contenidos</i>
13	14	28	64	80

Introducción

Después del primer cuaderno, en el que enfocamos el objetivo, os presentamos aquí el segundo volumen de Transformando la educación. Abordamos ahora la preparación del terreno, ya que es una cuestión fundamental en toda iniciativa de cambio profundo.

Y es que para asumir el reto de cambio sistémico que tenemos delante (cuyas dimensiones son considerables) hay que avanzar mediante una estrategia de cambio y transformación que contempla diversas fases. Eso significa dedicar el tiempo y las acciones que cada etapa requiere para completarla y avanzar así con garantías de éxito.

La primera de estas fases es preparar el terreno. Es de sentido común, pero sorprendentemente no por ello resulta evidente: antes de hacer camino hay que asegurarse de que, por una parte, toda la comunidad educativa participa, comparte y se compromete con la escuela que queremos para el siglo XXI, y por otra, que la relación entre las escuelas en red y la determinación de los directivos ha superado determinadas fases evolutivas.

De modo que, en primer lugar, tenemos que crear las condiciones para que los profesionales, los alumnos

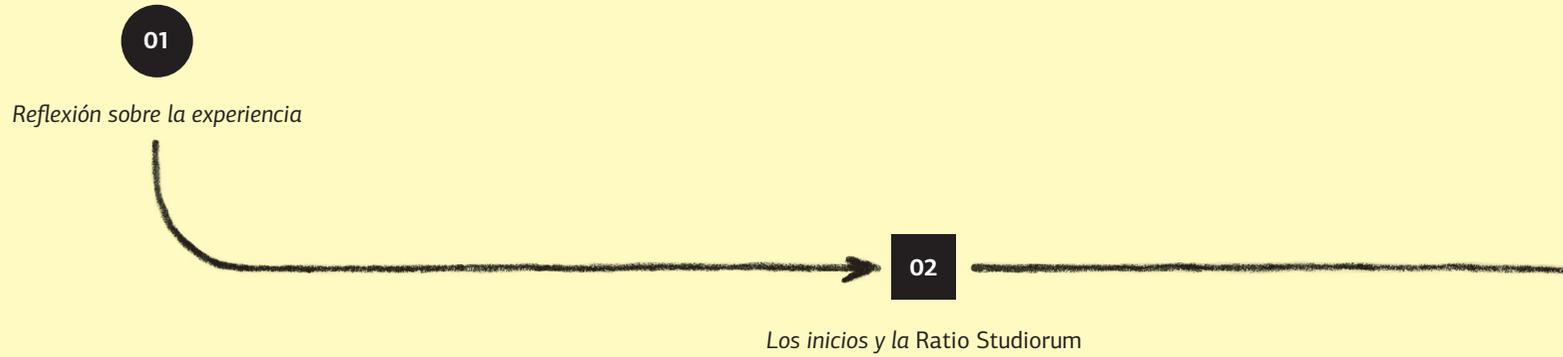
y los padres puedan protagonizar la transformación educativa. Solo así tiene sentido emprender este proyecto.

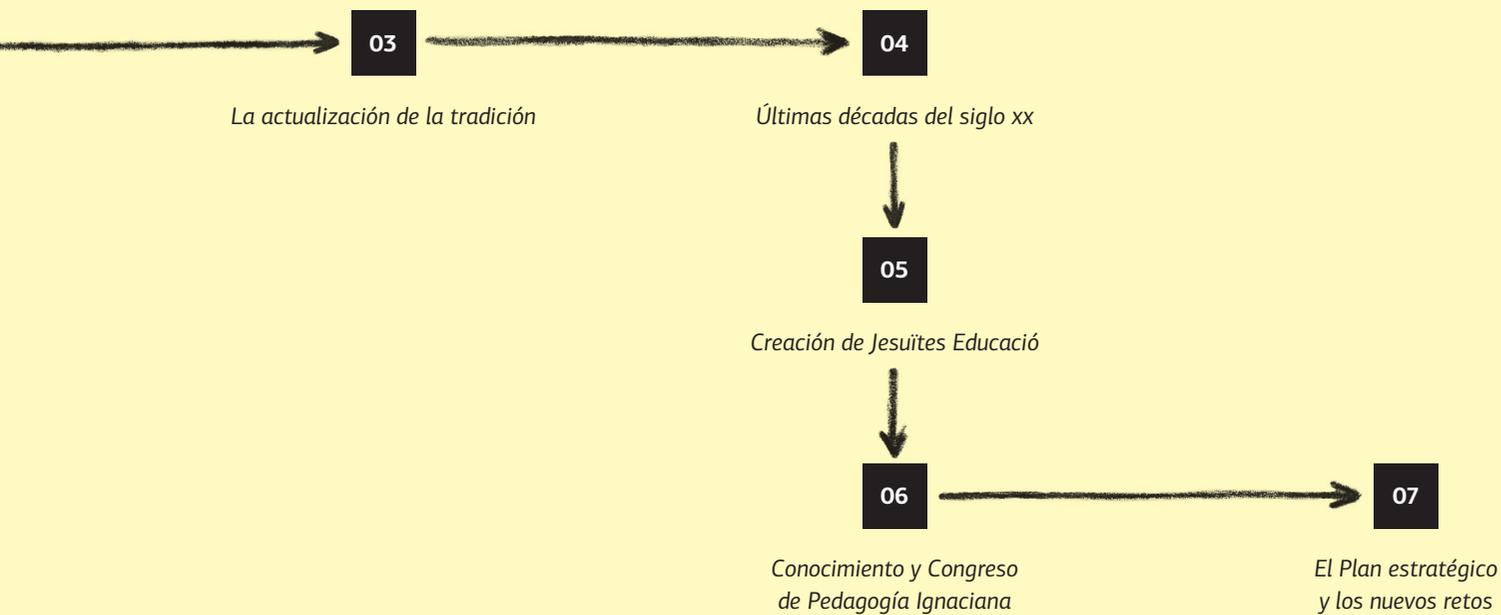
Si, desde nuestra humildad y experiencia, insistimos en este punto y le dedicamos un cuaderno es porque, lamentablemente, muy a menudo esta etapa preliminar se pasa por alto y, empujados por la ilusión, la prisa y un cierto voluntarismo, nos lanzamos directamente a la acción. Sería como sembrar un campo sin haberlo arado nunca. En un caso sí ¿qué frutos podríamos esperar recoger?

Xavier Aragay

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

I. De dónde venimos





02. Transformando la educación. Preparamos el terreno

01.

Reflexión sobre la experiencia

Podríamos escribir páginas y páginas sobre cómo vivir el cambio, podríamos apoyarnos en expertos y teorizar sobre la mejor manera de encarar un proyecto de transformación profunda.

Y a pesar de todo, podríamos seguir en el mismo punto de partida sin haber contrastado ninguna afirmación con la realidad. Por tanto, es necesario bajar a lo más concreto, pasar a la práctica.

Pero tampoco podemos lanzarnos sin más... Preparar el terreno es una tarea que necesita de una cierta perspectiva previa. Por eso, en primer lugar, tenemos que enfocar el objetivo. En este sentido aquí partimos de las 40 consideraciones del primer cuaderno, en el que analizamos el presente del mundo educativo con sus retos y oportunidades.

Ahora ha llegado el momento de pasar a la acción para preparar la acción. Puede parecer un juego de palabras, pero no lo es. Como decíamos al principio, solo poniéndonos manos a la obra, descubriremos en qué consiste eso de crear las condiciones para el cambio profundo. Aprenderemos haciendo.

Estas páginas son, pues, el seguimiento de la experiencia vivida en vivo y en directo. Queremos reflexionar sobre el caso que estamos protagonizando para aportar datos, preguntas y aprendizajes al debate educativo.

¿Qué hemos hecho las escuelas de Jesuites Educación para preparar el terreno? ¿Y qué hemos aprendido de lo que hemos hecho? Este es el punto de partida de este segundo cuaderno. Manos a la obra, empezamos.

02.

Los inicios y la Ratio Studiorum

Si en esta primera parte se trata de mostrar de dónde venimos tendremos que empezar por el principio: Ignacio de Loyola fundó la Compañía de Jesús en 1540 como una orden religiosa moderna para la evangelización con vocación universal (global).

Aunque no fue su propósito inicial, los jesuitas enseguida comprendieron que hacer escuelas, educar, formaba parte de su misión evangelizadora de ayudar a las personas. Una cifra: el año de la muerte de San Ignacio, 1556, la *Societas Iesu* ya contaba con cincuenta colegios.

Durante la segunda mitad del siglo xvi (desde la consulta de 1564) tuvo lugar un proceso creativo muy intenso para definir cómo debían funcionar los centros y cómo debía ser la educación que se impartía en ellos.

De hecho, la cuarta parte de las constituciones de la Compañía de Jesús ya da pistas de trabajo para lo que sería posteriormente la *Ratio Studiorum*, que en la Congregación General 4, celebrada en 1581, se encargó al jesuita Aiguaviva.

Este proceso culmina en 1599 con la redacción final de la *Ratio Studiorum* (RS). En el camino encontramos dos versiones anteriores, que recogían experiencias y un análisis de la práctica docente.

La RS se convirtió así en el primer documento moderno que incluye un currículo organizado transnacional (en Europa y allí donde se fundaban colegios por todo el mundo), una metodología pedagógica específica y una organización escolar.

La RS perdió vigencia en parte de sus formulaciones a finales del siglo xix y principios del xx, pues la consecución del Estado moderno y el establecimiento de los currículos oficiales introdujeron importantes cambios en la escuela. No obstante, se han mantenido una metodología y unos rasgos comunes.

No es este el lugar donde resumir el sistema educativo de los jesuitas, pero podríamos decir que se caracteriza por la creación de centros de secundaria autónomos en su funcionamiento y autosuficientes económicamente, teniendo siempre los rasgos comunes de la RS como referencia y punto común.

En resumen, estos rasgos comunes de las escuelas jesuitas son la implicación del alumno en el aprendizaje, un sistema organizativo muy preciso y detallado, el rigor intelectual y el eclecticismo metodológico.

Y en el modo de hacer de los ignacianos se combina la excelencia con la adaptación a momentos, lugares y personas. Así, siguiendo características y máximas comunes como «no todo conviene a todos ni de la misma manera», cada escuela de la Compañía de Jesús ha sido una iniciativa concreta para un contexto diferente.

Estos rasgos han hecho que, a lo largo de los últimos cuatro siglos, cada centro haya sido como un barco navegando en mitad del océano, compartiendo una misión muy clara y muy abierta, pero con poca o incluso nula relación con otras escuelas jesuitas de zonas cercanas.

A lo largo de muchos siglos esto no ha sido un problema, ya que el gran número de jesuitas en las escuelas y los propios mecanismos de gobierno

y coordinación de la Compañía de Jesús aseguraban los elementos comunes.

Pero la disminución del número de jesuitas en las escuelas de países desarrollados, con el consiguiente protagonismo de personas laicas comprometidas con la misión, y la internacionalización y globalización de la cultura, la política y la economía en el siglo XXI, reclaman la construcción de una nueva relación entre las escuelas jesuitas en forma de red.

03. *La actualización de la tradición*

Con el paso de los años, a causa de los cambios culturales y en la medida que los países establecían sus propias legislaciones educativas, la *Ratio Studiorum* fue dejando de ser el referente y de hacer la aportación que inicialmente había tenido.

Es cierto que se hicieron algunos intentos de nueva redacción de la misma, pero el estilo de la RS no se adecuaba a la diversidad de situaciones de los Estados donde se encontraban las escuelas de jesuitas.

Finalmente, durante la última etapa del mandato del Padre General Pedro Arrupe, y movidos por el espíritu de respuesta a la fidelidad a la misión de la Compañía, se creó una comisión para elaborar un nuevo documento que sirviera para dar una visión común y un mismo sentir con respecto a la finalidad y la inspiración para los centros educativos de la Compañía de Jesús.

Fruto de este trabajo es la publicación en 1986, ya en el mandato del Padre General Peter-Hans Kolvenbach, del documento *Características de la educación de la Compañía de Jesús*. En 1993, un nuevo documento, *Paradigma pedagógico ignaciano*, complementaba el anterior con propuestas

metodológicas concretas para ayudar a la transmisión eficaz de los valores y la visión del mundo ignacianos.

De estos textos destacamos el siguiente fragmento: «Es obvio que un currículo universal para las escuelas o colegios jesuitas similar al propuesto en la *Ratio Studiorum* original es hoy imposible. Sin embargo, sí que parece importante y consecuente con la tradición de la Compañía tener una pedagogía organizada sistemáticamente con una sustancia y métodos que fomenten la visión explícita de la misión educativa contemporánea de los jesuitas.

»La responsabilidad de realizar adaptaciones culturales se realiza mejor a nivel regional o local. Hoy en día parece más adecuado formular con carácter universal un paradigma pedagógico ignaciano que pueda ayudar a profesores y alumnos a enfocar su labor de modo que sea sólida académicamente y al mismo tiempo forme a “hombres y mujeres para los demás”».

Estos documentos han servido de referencia en las escuelas jesuitas en los últimos veinte años. Ahora hay que continuar avanzando con los nuevos retos del camino.

04. *Últimas décadas del siglo xx*

La globalización ha cambiado sustancialmente nuestro mundo. Si el espíritu con el que trabajan los jesuitas es universal y al mismo tiempo también se adapta a su entorno, entonces este cambio de paradigma que es la globalización puede ser una gran oportunidad para actualizar las escuelas de la Compañía.

En 1999 las palabras del Padre General Peter-Hans Kolvenbach eran el resultado de un proceso ya maduro: «Respetando la debida autonomía, la coordinadora de escuelas europeas (JECSE) tendría que pensar en poner en funcionamiento estructuras ágiles de mutua cooperación para animar a la red de escuelas e impulsar acciones y proyectos conjuntos».

Aquí podríamos situarnos en los años sesenta del siglo pasado para encontrar las primeras sinergias: en 1968 el jesuita Ramon Torelló inicia una labor de relación entre los centros. Pero no fue hasta la década de los noventa cuando las escuelas jesuitas de Cataluña comenzaron a dar pasos decididos de colaboración intensa. En este proceso destacamos el trabajo de los jesuitas Ignasi Salat, Pepe Ituarte, Lluís Magriñà y Francesc Xicoy.

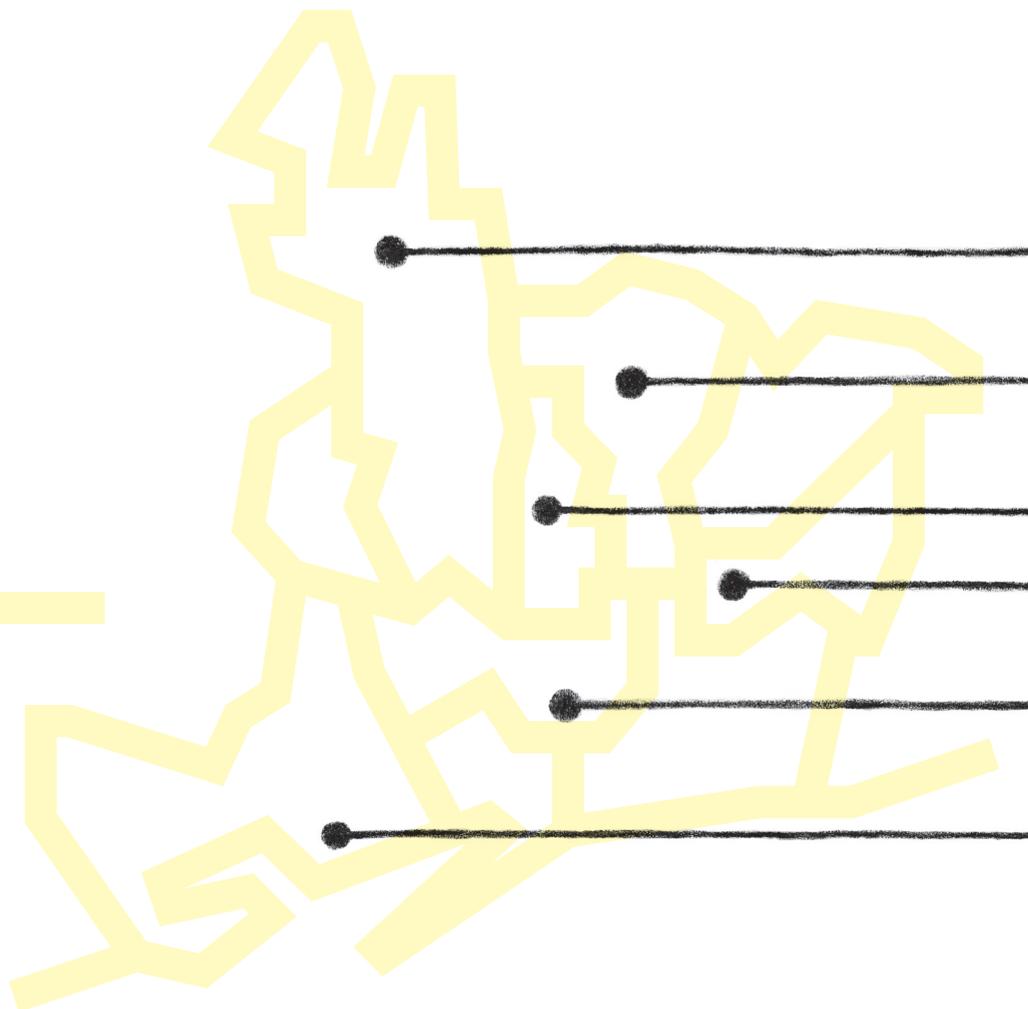
Las acciones que tuvieron más repercusión fueron las relacionadas con la formación permanente, y en especial con la formación de maestros y profesores para ser tutores. La tutoría y los idearios de centro son herramientas de trabajo y formación interna que nos distinguen. Así, a lo largo de este período, se estableció una formación conjunta para el profesorado de los centros y un encuentro anual de los directivos de los centros.

Para trabajar juntos contamos con un panorama bastante propicio. El número de escuelas jesuitas en un área tan próxima y bien comunicada no se da en ningún otro lugar del mundo. Son siete los centros en el Área Metropolitana de Barcelona: Casp-Sagrats Cor de Jesús, el Sant Ignasi, la Escola del Clot, el Col·legi Kostka, el Col·legi Sant Pere Claver, el Centre d'Estudis Joan XXIII y el Infant Jesús. Y existe un octavo: el Col·legi Claver-Raimat de Lleida.

Cada una de estas ocho escuelas tiene una historia propia y un perfil singular, sí, pero lo que tenemos claro es que todos queremos llegar más lejos y que solamente juntos será posible: somos una comunidad de casi 1.400 educadores y más de 13.000 alumnos.

02. Transformando la educación. Preparamos el terreno





JESUÏTES SARRIÀ

Sant Ignasi

Carrer Carrasco i Formiguera, 32. 08017 Barcelona

JESUÏTES GRÀCIA

Col·legi Kostka

Riera Can Toda, 29-31. 08024 Barcelona

JESUÏTES SANT GERVASI

Escola Infant Jesús

Carrer de l'Avenir, 19. 08006 Barcelona

JESUÏTES EL CLOT

Escola del Clot

Carrer València, 680. 08027 Barcelona

JESUÏTES CASP

Sagrat Cor de Jesús

Carrer Casp, 25. 08010 Barcelona

JESUÏTES POBLE SEC

Col·legi Sant Pere Claver

Carrer Vila-Vilà, 14. 08004 Barcelona

02. Transformando la educación. Preparamos el terreno



05. *Creación de Jesuïtes Educació*

Lo que marca un antes y un después en este proceso de trabajo en red es la creación en el año 2000 de la Fundació Jesuïtes Educació. El punto de partida de JE lo encontramos en el jesuita Lluís Magriñà.

Esta es una importante opción que lleva a cabo la Compañía de Jesús en Cataluña: crear una fundación canónica, inspirada y dirigida por la propia Compañía, para dar cobijo e impulso a las escuelas de los jesuitas.

La misión de Jesuïtes Educació es la de «promover un estilo de educación que incorpora los valores evangélicos y que se basa en la acogida, el conocimiento y el acompañamiento de las personas con el propósito de que adquieran los aprendizajes adecuados para convertirse en personas competentes, conscientes, compasivas y comprometidas».

Para la redacción de la Misión, los Estatutos y la Carta fundacional llevamos a cabo un proceso participativo intenso por parte de los directivos de las escuelas.

Así, en diferentes encuentros entre 1999 y 2000, los directores de los centros y diversas personas

del entorno educativo de la Compañía elaboraron una reflexión estratégica acerca de tres cuestiones básicas: 1. ¿Qué queremos hacer? (misión); 2. ¿Qué sabemos hacer? (puntos fuertes); 3. ¿Qué nos piden que hagamos? (*stakeholders*).

Como fruto de esta reflexión estratégica se definieron tres grandes prioridades para la nueva fundación: la profundización en la dimensión evangelizadora de las escuelas, el desarrollo de la vocación educativa y la capacitación de los educadores dentro de una política de recursos humanos, y avanzar en un estilo educativo y didáctico propio. Es decir, evangelización, personas y pedagogía (en torno al Proceso de Enseñanza y Aprendizaje o PEA).

Cabe decir también que en esta primera fase, la fundación ya tiene un director general, el jesuita Francesc Xicoy, un director adjunto, un técnico coordinador de informática a tiempo parcial y una secretaria de dirección. Nos encontramos en los inicios del trabajo en red.

06.

Conocimiento y Congreso de Pedagogía Ignaciana

Una vez constituida la fundación, los primeros años los dedicamos a fortalecer las sinergias que se habían estado trabajando desde los años noventa y a hacer más extensa la colaboración y el conocimiento mutuo entre las escuelas.

A pesar de lo que alguien pueda pensar, esta es una etapa necesaria. Hay que conocerse con más profundidad y establecer vínculos personales para avanzar hacia el objetivo de convertirse en una red.

Es posible que no sean necesarios cinco años, es cierto, pero incluso preparar el terreno implica un proceso previo. Nosotros seguimos haciendo proyectos conjuntos e incrementamos la organización de actividades y encuentros entre los centros.

El primer Plan plurianual (2001-2004) permitió compartir prioridades y objetivos entre todas las escuelas. Además, el Consejo de Directores, bajo el gobierno del patronato de la fundación, se convierte en el órgano responsable del conjunto del proyecto (más allá de ser una coordinadora o una instancia para compartir solamente información).

En esta primera fase cabe destacar la celebración del Congreso de Pedagogía Ignaciana en julio del 2005, en el que se presentaron ponencias y trabajos sobre temas como las estrategias de aprendizaje, la formación permanente o la educación en valores. Enric Caturla, nombrado ese mismo año 2005 responsable de pedagogía y formación de JE, asegura su realización.

El congreso fue un ejemplo de movilización por parte de los profesores y maestros de las escuelas, que trabajaron conjuntamente y favorecieron el conocimiento mutuo. También fue la ocasión de dar a conocer numerosas experiencias pedagógicas cercanas a la renovación que queremos, así como las conclusiones de los grupos de trabajo sobre aspectos de las diferentes etapas formativas.

Por otra parte, JE había incorporado en el 2002 un administrador y una persona de apoyo en la gestión de fondos y contabilidad. También se designó un responsable de pedagogía y formación para dar continuidad al trabajo pedagógico del congreso. Contábamos ya con un equipo dedicado a pensar en red y para la red.

07.

El Plan estratégico y los nuevos retos

Tras el impulso inicial, tocamos techo. Al finalizar el congreso se llevó a cabo una revisión estratégica de los primeros años de la fundación con la participación de los equipos directivos, y se trabajó en un plan estratégico que potenciara Jesuites Educació.

Vimos la necesidad de un impulso y liderazgo más enérgicos para poder responder a la voluntad fundacional y a los retos tanto internos como externos.

Así pues, para continuar adelante, el jesuita Lluís Magriñà, como nuevo provincial y presidente del patronato, presentó el nuevo Plan estratégico 2008-2012 y propuso al patronato a finales del 2008 el nombramiento de Xavier Aragay como director general de JE.

Xavier Aragay se incorporó a su cargo en febrero del 2009 y se nombraron dos directores adjuntos y un asesor en temas de liderazgo. Sí, habíamos pasado de la vieja cultura de trabajo autónomo entre escuelas a un importante conocimiento mutuo, al sentimiento de una mayor corresponsabilidad en el proyecto común y a la normalización de sinergias y trabajo conjunto. Pero había que ir más allá.

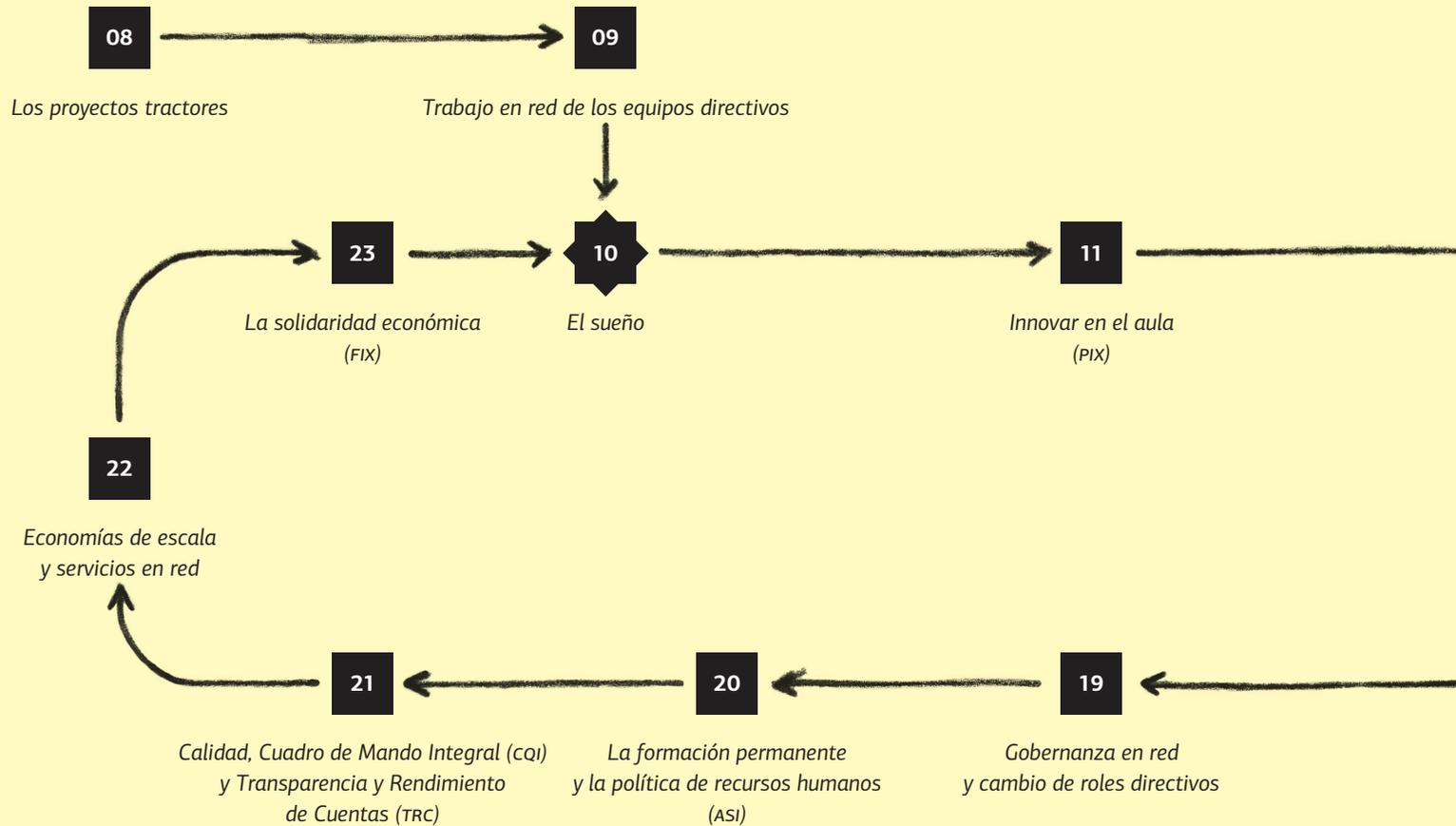
El objetivo era pasar de ser una red de escuelas (hasta aquí habíamos llegado), a ser efectivamente escuelas en red. Para asumir los nuevos retos se necesitaba una mentalidad diferente: una manera creativa y ambiciosa de pensar el futuro de las escuelas disponiendo al mismo tiempo de más capacidad de trabajo y de un nuevo liderazgo adaptativo.

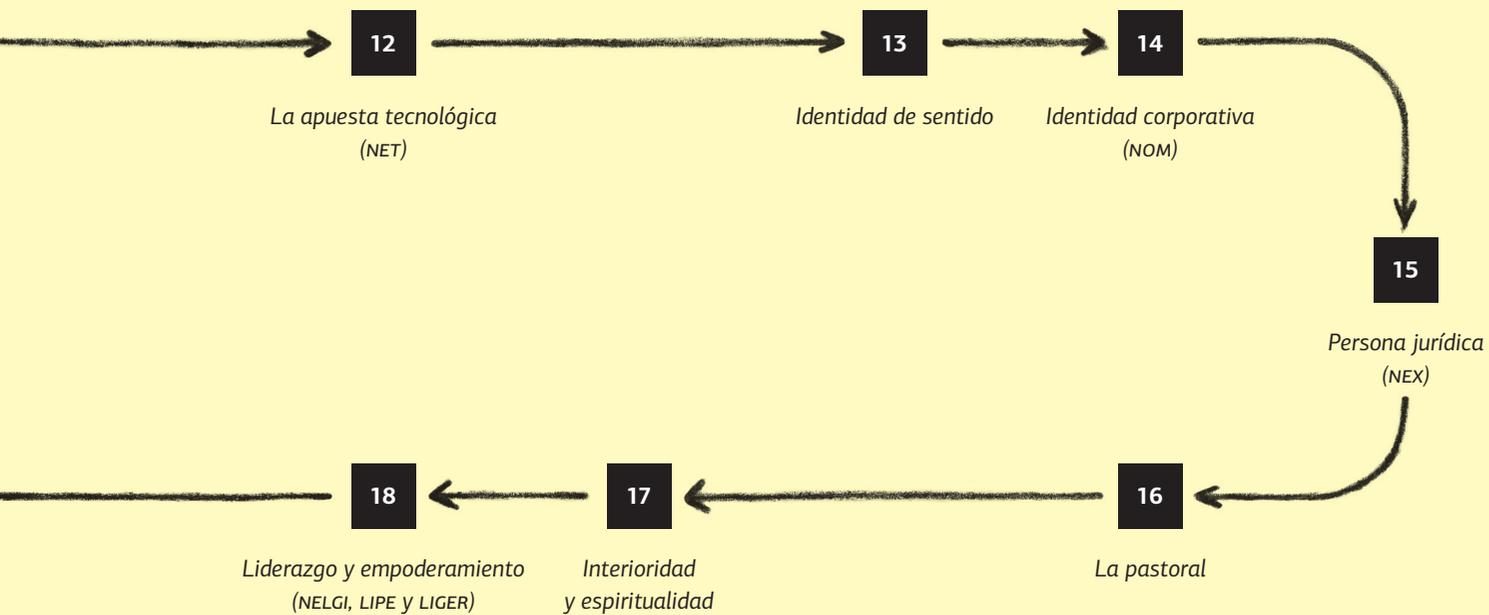
A pesar de tener claro que el foco debía ser el proceso de enseñanza y aprendizaje, no era viable abordarlo en primera instancia. Y es que las transformaciones sistémicas, como hemos visto en el primer cuaderno, tienen sus peculiaridades...

Si queremos un cambio profundo, necesitamos antes preparar el terreno, crear las condiciones para que las nuevas iniciativas pedagógicas no queden anuladas por limitaciones estructurales, organizativas o económicas.

Empecemos, pues, por la periferia, por el entorno, por todo lo que se halla alrededor del proceso de enseñanza y aprendizaje y que lo condiciona y limita. Y es que solo abordando el contexto podremos seguir avanzando en la transformación profunda de la educación.

II. Creamos las condiciones para la transformación





02. Transformando la educación. Preparamos el terreno

08. *Los proyectos tractores*

La escuela son personas. Personas que se relacionan con otras personas mediante un conjunto de sistemas y subsistemas, de prácticas, de actividades, de actores, de costumbres, de recursos, de valores, de creencias... situadas en un entorno cada vez más plural. ¿Por dónde empezamos?

En primer lugar, tenemos que reconocer que el entorno del PEA también es un espacio heterogéneo y complejo, lleno de relaciones y actitudes con mucha inercia, así como también de potencialidades que hay que aprovechar. En el escenario encontramos una determinada cultura o manera de hacer arraigada en el tiempo.

Preparar el terreno supone revisar esta cultura, actualizarla con nueva energía y nuevos horizontes. Pero intervenir en ella de manera directa es casi imposible. En una conversación, por ejemplo, muchas personas tienden a defender solo sus ideas...¿Cómo transformar, entonces, creencias y comportamientos?

Los denominados *proyectos tractores* son precisamente eso, estrategias para labrar el campo con la finalidad de poderlo cultivar después de manera

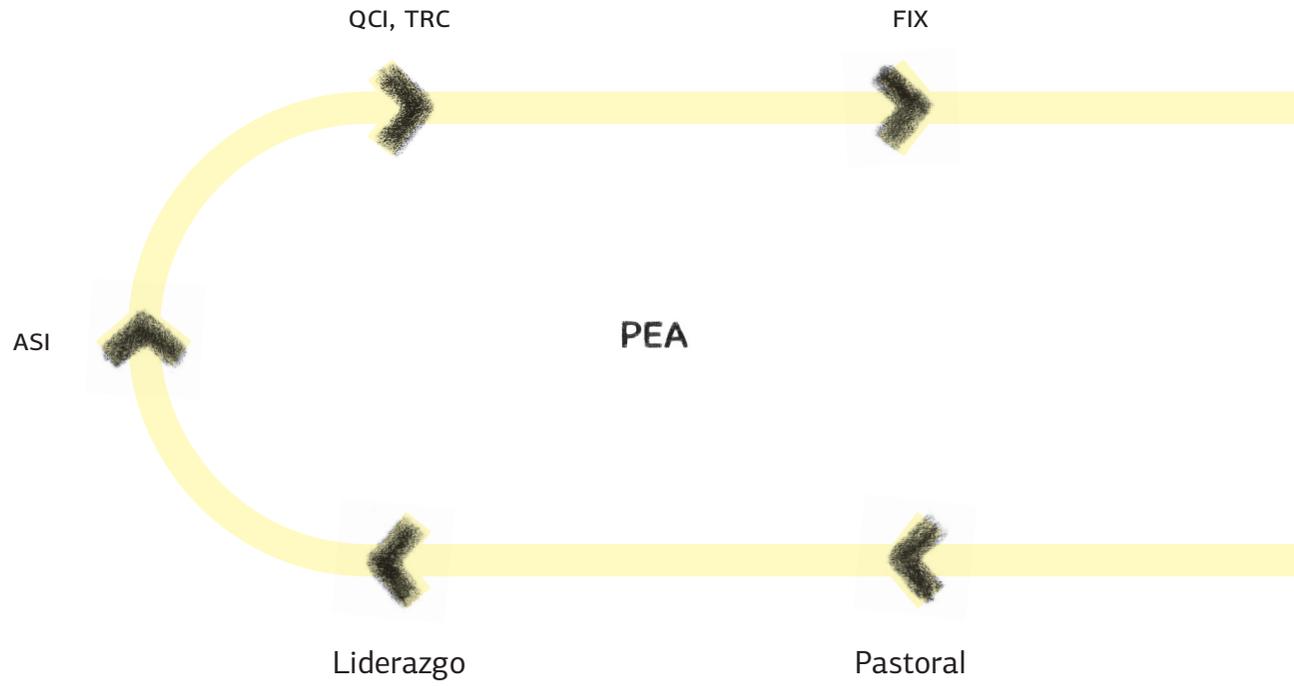
más satisfactoria. Apelamos a las personas, a las potencialidades, a la voluntad de cambio, dándole la voz y la estructura para que se desarrolle.

Sí, en cada proyecto nos ponemos en movimiento con unos objetivos específicos y también con otros más profundos: a parte del proyecto en cuestión y de la técnica que requiere, nos interesa sobre todo la corriente de fondo generada, es decir, la transformación de las personas y, por tanto, de la cultura de la organización.

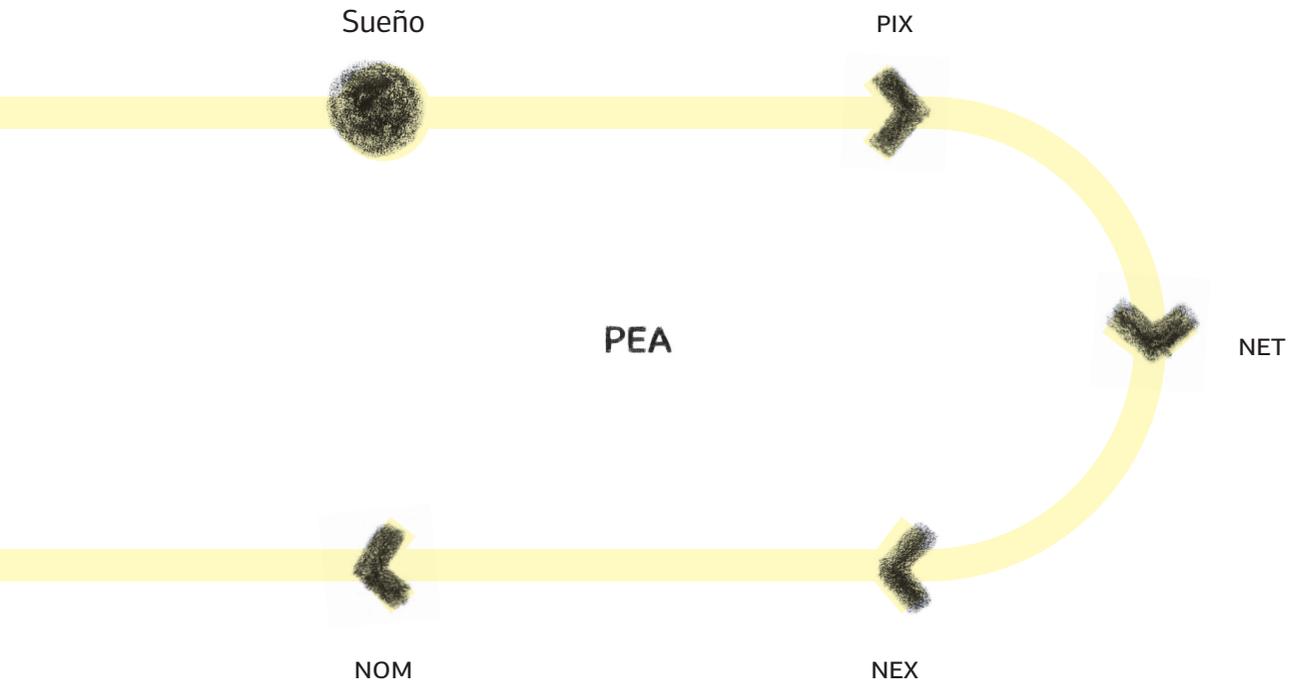
Narramos a continuación la experiencia de las principales iniciativas de Jesuites Educación en este sentido. De la acción más práctica, como podría ser el Fondo de Inversión en Red, a la más elevada, como la definición de las escuelas de JE.

Añadiremos que el orden de la presentación no responde a criterios temporales, sino más bien discursivos: exploraremos y analizaremos esta etapa para compartir el sentido de nuestras acciones. Además, seguir la cronología sería casi imposible, ya que los proyectos tractores no avanzan uno tras otro, sino que lo hacen en paralelo.

02. Transformando la educación. Preparamos el terreno



II. Creamos las condiciones para la transformación



02. Transformando la educación. Preparamos el terreno



09.

Trabajo en red de los equipos directivos

Decíamos que transformar la cultura de una organización no se puede resolver de la noche a la mañana. ¿Cómo abrir, pues, la caja de lo que tenemos más arraigado?

De manera clara: pasar de la autonomía individual inicial de los centros a construimos como una verdadera red es una potentísima herramienta de transformación del contexto. Al hacer escuela con otras escuelas, hemos de revisarlo todo y establecer líneas comunes. Es una gran oportunidad para trabajar el terreno.

Vemos cómo durante el período 2000-2008 se produjeron, en efecto, algunos progresos. Se crearon dinámicas de coordinación de diferentes niveles de la estructura de las escuelas. Citamos solo algunos: dirección, administración, pastoral, recursos humanos, etc.

Pero coordinarse no es trabajar en red. Había que ser más ambiciosos, no basta con pensar desde cada escuela para la propia escuela con otros. Había que pasar de coordinarse a pensar juntos, a construir juntos y a proyectarnos (y hacer proyectos) conjuntamente. Solo así sería posible emprender acciones de mejora, para las que no nos sentiríamos capaces en solitario.

¿Pero qué significa *trabajar en red*? Es plantear la tarea desde el conjunto de escuelas, desde el proyecto compartido, es decir, reflexionar, accionar y evaluar juntos, como red. Hay que levantar la mirada, pensar globalmente para actuar localmente.

En primer lugar, preparar el camino del cambio significa preparar a los directivos para el cambio. Así pues, a partir del 2009 se pasó de una reunión anual de los equipos de dirección, a cuatro sesiones de un día entero en las que incrementamos los puntos de reflexión, debate y asunción conjunta de líneas de trabajo.

Se podría decir lo mismo en relación a las reuniones de los equipos directivos de las etapas y otros equipos temáticos (secundaria, primaria, formación profesional, pastoral, gerentes...), así como también de los equipos para impulsar proyectos. Avanzamos convergiendo y superando resistencias, como la creencia de que los directivos deben estar siempre en las escuelas.

Para aprovechar los retos de la red, solo necesitamos un mínimo de dos escuelas. ¿Imagináis la riqueza que hay detrás del trabajo conjunto de ocho centros?

10.

El sueño

El trabajo en red es fundamental para preparar el terreno, pero también tenemos que reconocer que por sí solo es ciego. Conviene transcender la inmediatez y, como San Ignacio, preguntarnos ¿adónde vamos y a qué?

Es un hecho que, sin un destino al que ir, es difícil ponerse en camino, y más todavía cuando nos sentimos modestamente satisfechos en el punto de partida. Pero también es cierto que no todo destino invita a un gran viaje...

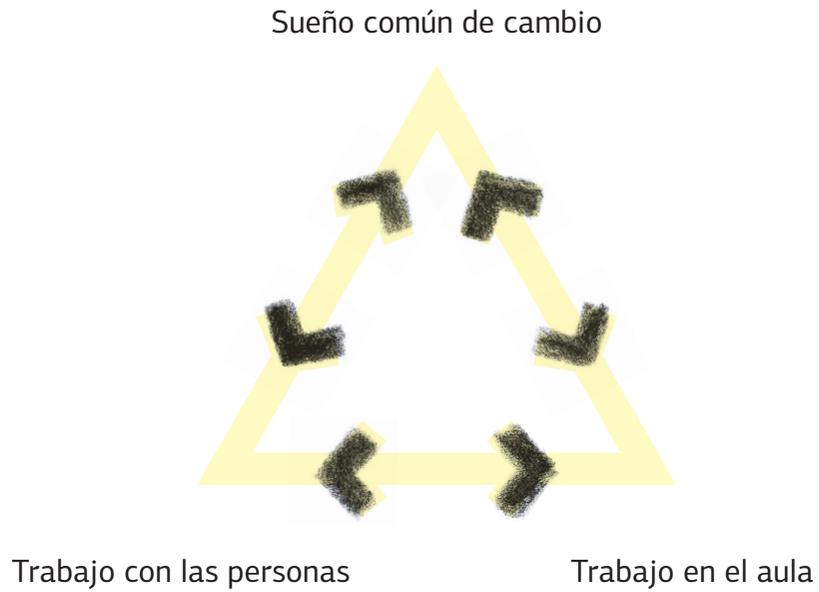
Necesitamos, por tanto, un ideal, un gran propósito para superar la inercia y la comodidad, un referente en torno al cual poder trabajar para coordinar y sumar esfuerzos e ilusiones, para hablar, debatir, ajustar y reajustar.

Esta visión nos permitirá levantar la cabeza, formar piña y caminar hacia un objetivo común en lugar de hacerlo hacia ocho objetivos diferentes. Tendremos la guía para nuestro día a día, tanto para el trabajo más global y estratégico como también para el más anecdótico y cotidiano.

Y así fue como en el 2009, en Jesuïtes Educació formulamos el denominado *sueño*: queremos «avanzar hacia una profunda transformación de la educación que, mediante la innovación metodológica, la incorporación de las TIC en el aula y el empoderamiento y potenciación de los educadores y su tarea, responda a los retos de la sociedad del conocimiento del siglo XXI, explicitando, además, nuestros valores de espiritualidad y compromiso social».

Desde entonces y de manera periódica volvemos a meditar este sueño. Y año tras año llegamos siempre a la misma conclusión: su actualidad nos confirma el acierto de su formulación.

De modo que podemos decir que para transformar en profundidad el proceso de enseñanza y aprendizaje hemos tenido que ganar altura. Porque, como hemos dicho antes, concretar un sueño es dotar de sentido (es decir, de un norte) todas nuestras acciones, fijar un punto en el horizonte.



11.

Innovar en el aula

(PIX)

De lo más lejano a lo más cercano. Trabajamos en red y lo hacemos en dirección a nuestro sueño, pero ¿podemos también avanzar en lo más concreto, en nuestro trabajo educativo en el aula?

¡Por supuesto! Que estemos preparando el terreno no quiere decir que nos olvidemos del proceso de enseñanza y aprendizaje y de su mejora continua. La cultura a la que nos referíamos con anterioridad se halla en todos sitios (en las clases y en su contexto), de modo que ¿qué experiencias podemos promover para introducir una nueva manera de decir y hacer?

Observemos que la innovación siempre es la punta de lanza. Llevando a cabo investigación encontramos a los más osados, los que no solo sueñan, sino que también pasan a la acción. ¿Cómo aprovechar toda esa energía disponible?

Fue entonces cuando nos planteamos dar cobertura a las personas que ya trabajan con iniciativa y creatividad en nuestras escuelas, hacer que sus innovaciones no sean puntuales y aisladas, es decir, dotarlas del tiempo, el espacio, la financiación y la relación entre ellas

necesaria para poderlas introducir el día de mañana en las programaciones curriculares.

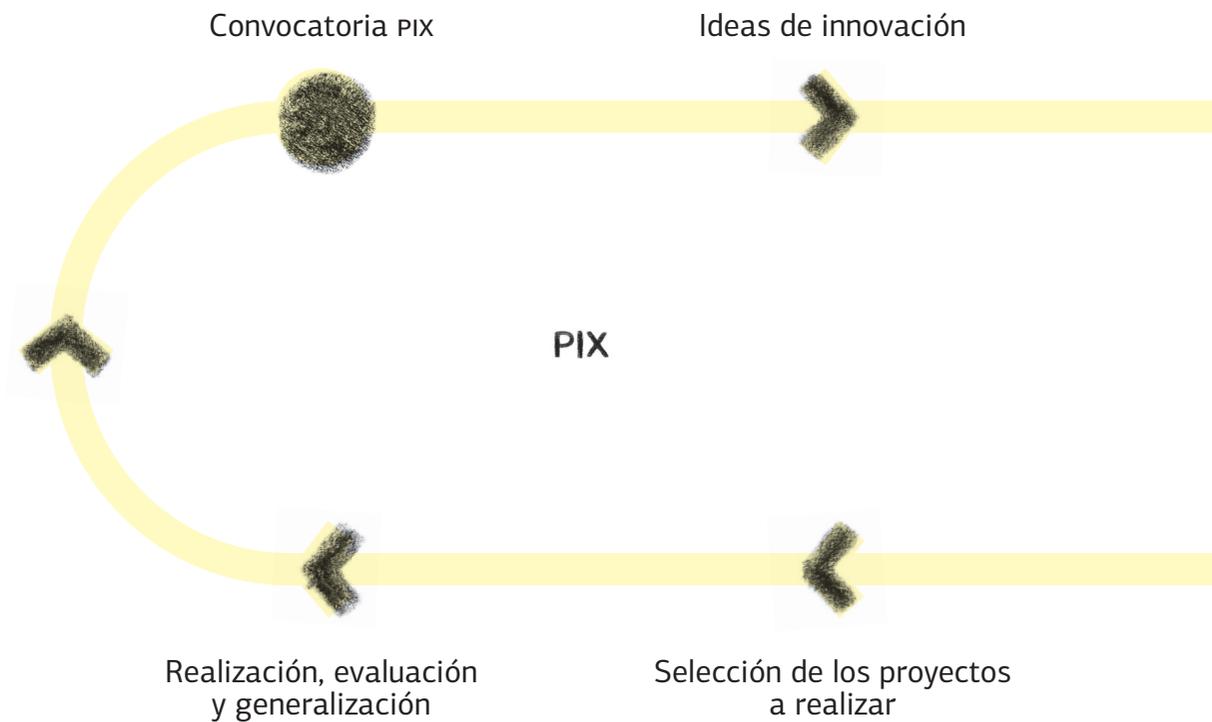
Y así fue como en el 2011 pusimos en marcha los Proyectos de Innovación en Red (*Projectes d'Innovació en Xarxa, PIX*). En pocos años hemos acumulado una experiencia muy valiosa gracias a iniciativas como las siguientes:

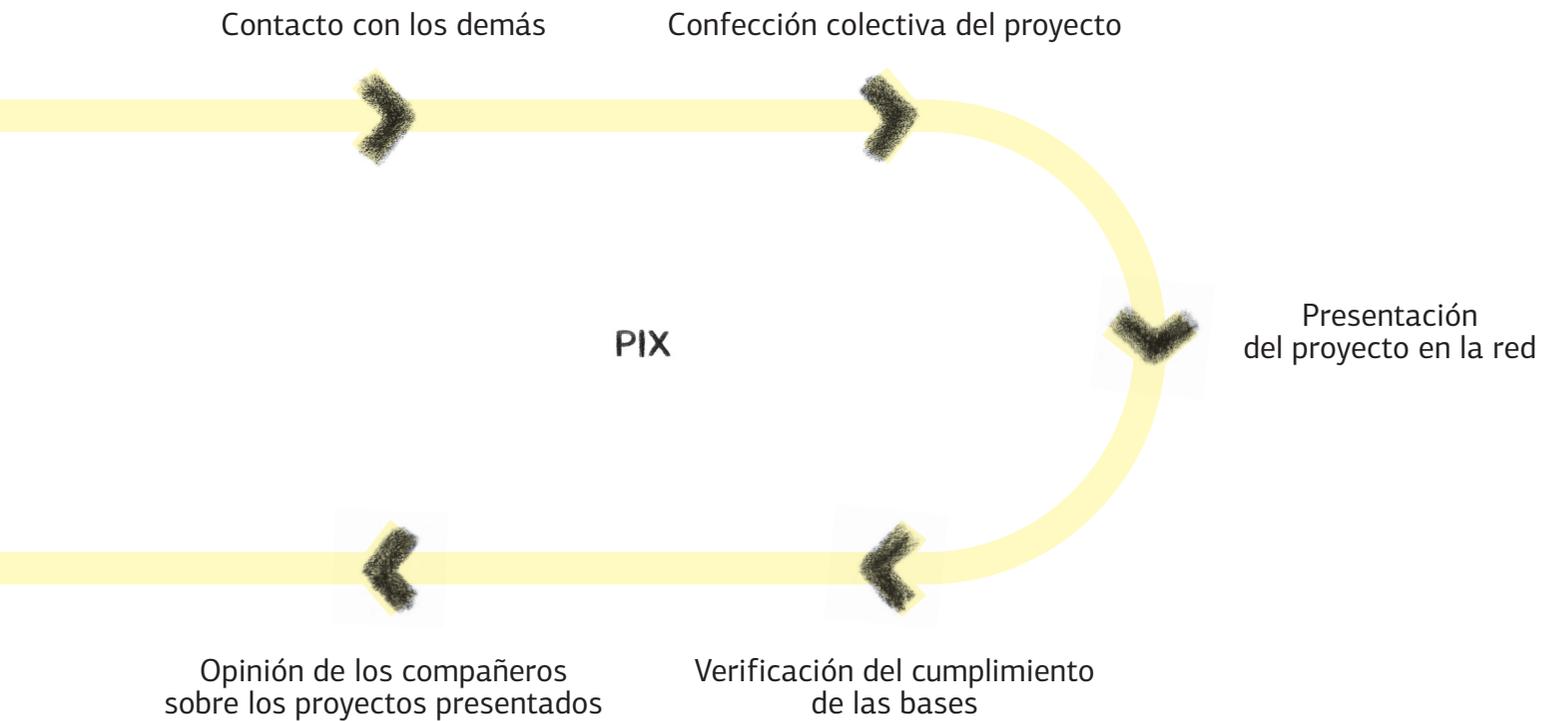
- Radionet, una nueva manera de trabajar las lenguas, la comunicación y la expresión con un micrófono delante.
- Lego PIX, la experiencia de crear robots a partir de una serie de metodologías y prácticas de innovación.
- Smartphones, la incorporación del móvil y de las mejores aplicaciones educativas en el aula.
- 24/7, la creación de un currículo para trabajar la asignatura de emprendimiento con una modalidad semipresencial.
- Un productor y siete huertos escolares en red, una aproximación a las ciencias naturales de un modo muy vivencial.

- Dits, la utilización de las tabletas como herramientas para la interacción con contenidos de ejercitación y de creación.

Como resultado, podemos decir que los PIX ayudan a que el alumno aprenda por sí mismo, y que los maestros y profesores protagonicen la innovación proponiendo, seleccionando y liderando proyectos, con todo lo que eso supone. En las escuelas de JE los PIX nos han permitido trabajar de una manera más conjunta (hemos introducido una nueva gimnasia innovadora en la red).

Así pues, preparamos el terreno transformando principalmente el entorno, pero también plantando una semilla singular en el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje que cambia la cultura interna y la forma de relacionarse y actuar.





12.

La apuesta tecnológica (NET)

A medio camino entre el sueño y la innovación en el aula hallamos la tecnología, una herramienta que condiciona y configura cada vez más nuestro mundo, y que forma parte del aula y del contexto que es necesario transformar para el cambio.

Después de las experiencias de la etapa anterior en este ámbito, en el 2009 iniciamos desde Jesuïtes Educació una apuesta propia: la Nueva Estrategia Tecnológica (*Nova Estrategia Tecnològica, NET*).

Si queríamos convertirnos en red, había que integrar en una única intranet las de todas las escuelas, y potenciar su uso tanto en el proceso de enseñanza y aprendizaje como en la gestión y la relación entre personas y equipos.

Teníamos claro que este proyecto tractor debía incluir aspectos diversos, como la comunicación con toda la comunidad educativa, la secretaría, las familias, la contabilidad, los horarios, la tecnología en el aula o la formación en línea.

La NET tenía que resolver también los temas técnicos de servidores locales o virtuales, telefonía,

conexión a Internet, wifi y red informática. La opción escogida también debía garantizar la velocidad, la funcionalidad y la estructura para que el servicio fuese satisfactorio. Toda una revolución al servicio del cambio.

Por otra parte, era necesario que el conjunto de servicios evolucionasen con nosotros y nuestras necesidades. Y es que en este ámbito, más que en cualquier otro, no podemos hablar nunca de una estación final.

No se trataba, pues, de implantar un sistema permanente, sino de poner en marcha una estrategia funcional, abierta y conjunta que nos permitiera ser una verdadera comunidad educativa conectada en red en el siglo XXI.

Del análisis de los productos y empresas en el mercado se concluyó que había que diseñar internamente la NET y desarrollar herramientas propias utilizando, eso sí, los sistemas abiertos existentes y estándares comunes.

Así fue como constituimos un equipo donde expertos externos y responsables internos de la red y de cada

escuela trabajan conjuntamente para hacer de esta apuesta a medida una realidad exitosa. Iniciamos, así, un nuevo cambio en nuestra cultura como organización.

Para finalizar añadimos algunos datos para mostrar el volumen de la NET: desde su puesta en marcha hasta otoño del 2014, hemos llegado a los 5.808 grupos y grupos-aula en activo, se han conectado un total de 19.506 usuarios diferentes (1.864 educadores, 12.307 alumnos y 5.327 familias) que han generado la espectacular cifra de 2.083.475 conexiones (446.409 educadores, 1.604.736 alumnos y 32.245 familias).

En este proceso también había que construir una intranet o campus virtual común a toda la red: complejidad al servicio del cambio.

13.

Identidad de sentido

Ser una red nos lleva a otro aspecto relevante de la labor de preparar el terreno: nos referimos a la identidad. Para que las ocho escuelas podamos converger, necesitamos compartir no solo un punto de llegada (qué soñamos), sino también un punto de partida (quiénes somos) de un modo más profundo que hasta ahora.

Así pues, nos preguntamos con respecto a los que trabajamos juntos en este proyecto: ¿Qué nos identifica como equipo? ¿Cuáles son los valores compartidos? ¿Qué tenemos en común entre las diferentes escuelas? ¿Cuál es nuestra razón de fondo para protagonizar un cambio profundo en la educación?

Cabe decir que la identidad se trabaja de muchas maneras en el día a día a lo largo del año. Para contestar a estas cuestiones, por tanto, no se trata solo de revisar nuestros estatutos. Tenemos que observar el día a día e introducir más identidad en red en ese día a día.

La acción más destacada para impulsar la identidad fue celebrar el día de San Ignacio todas las escuelas juntas. Y en lugar de celebrar el día 31 de julio (día

de su muerte) optamos por el 12 de marzo (día de su canonización). Eso permitía hacer la celebración en red en un momento óptimo del curso.

Esta ha sido una fiesta muy importante para JE. Para nosotros la figura de Ignacio de Loyola y la Compañía de Jesús nos permiten tanto reunirnos como dialogar sobre la vigencia de nuestra identidad y profundizar en ella.

En esta celebración recordamos y conocemos mejor a San Ignacio y reforzamos quiénes somos, es decir, la identidad y el compromiso de la Compañía de Jesús y de nuestras escuelas. Dicho de otro modo: es una oportunidad para comprender nuestro proyecto particular dentro del marco del gran proyecto de la Compañía de Jesús en el mundo y a lo largo de la historia.

Este es un día de fiesta, de debate y de reflexión, de realización de actividades comunes entre los alumnos y los profesores de las escuelas, de conocer a jesuitas que trabajan en diversas iniciativas apostólicas aquí y alrededor del mundo; un día, en definitiva, de identidad común y red. Un día para profundizar y crecer.

14.

Identidad corporativa

(NOM)

Cae por su propio peso que si las escuelas que configuramos la red de Jesuïtes Educació compartimos una identidad, esta tiene que hacerse visible en el modo de presentarnos a nosotros mismos y a la sociedad.

No es una cuestión menor: cuando JE comenzó cada escuela tenía su propia denominación, con formatos diversos y logotipos totalmente diferenciados. De sus líneas gráficas ni siquiera se desprendía, en algunos casos, que los centros educativos eran de la Compañía de Jesús.

Había que avanzar, llegar a una identidad corporativa que, por una parte, diese testimonio de la unidad de la red y, al mismo tiempo, permitiese la expresión singular de cada escuela. A este proyecto tractor lo denominamos NOM.

Tras el debate interno y la ayuda de expertos externos, decidimos que cada centro tendría una denominación que incluiría la palabra *jesuïtes* seguida de su ubicación territorial. A este título había que añadir un subtítulo que recogiera el nombre tradicional de la escuela hasta ese momento.

Además de una tipografía común, fue muy importante encontrar un símbolo sencillo y significativo. Inspirándonos en uno de los iconos más recurrentes de la Compañía, escogimos el sol como elemento propio.

Asimismo, con la denominación particular y la adjudicación de un color distintivo para cada escuela, dábamos respuesta a la necesidad de diferenciación interna y adaptación al propio contexto.

La concreción de lo que podríamos denominar marca de Jesuïtes Educació se redondeó con la aprobación de un libro de estilo que nos ha permitido mantener unos criterios estables y uniformes a la hora de comunicar quién somos.

Una consecuencia más: para alguien que se acerca al proyecto de JE desde fuera, con toda seguridad ahora le resulta mucho más visible que nos encontramos presentes en todos los ámbitos socioeconómicos del Área Metropolitana de Barcelona.

15.

Persona jurídica

(NEX)

La identidad se vive en el día a día, se cohesionan con las celebraciones y se expresa a través de una imagen común. De todos modos, nos queda otro ámbito importante para explorar: la persona jurídica.

Es necesario que la estructura jurídica de Jesuïtes Educació y las escuelas que engloba sea clara y facilite los objetivos pedagógicos.

Nada más alejado de lo que teníamos en el año 2000. Las escuelas con titularidad de la Compañía de Jesús utilizaban cada una el NIF de una comunidad jesuita diferente, y el resto de escuelas dependían de la fundación civil correspondiente. Hay que añadir que en paralelo habíamos creado el NIF de la fundación.

El punto de partida (9 NIF diferentes) dificultaba el trabajo entre personas más allá de la colaboración amistosa. Y de cara al futuro dificultaba un elemento clave del trabajo en red y la transformación profunda de la educación: la posibilidad de que los educadores, de forma sencilla, pudiesen cambiar de centro como una nueva meta en su camino de crecimiento personal y profesional.

Modificar esta situación es un buen ejemplo de cómo el cambio de las condiciones del entorno puede facilitar los objetivos fundamentales que se encuentran en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Avancemos: la Nueva Estructura en Red (Nova Estructura en Xarxa, NEX) ha sido la pieza jurídica clave para el proyecto de JE. Con la NEX se han puesto las herramientas para que, con una planificación de varios años, todos los centros se incorporen a la titularidad de Jesuïtes Educació y compartan la misma titularidad, personalidad jurídica y NIF.

Este paso, más allá de facilitar las economías de escala, la organización de los servicios en red y la gestión del patrimonio, otorga un fuerte impulso al sentido de pertenencia y tiene que permitir que los educadores puedan cambiar de centro en el marco de su progresión profesional.

Digámoslo claramente: en el siglo XXI no tiene sentido que los educadores de la escuela concertada tengan que permanecer durante toda su vida laboral en un único centro. Cambiar de escuela puede renovar,

abrir la mente, romper rutinas, nos puede hacer salir, en definitiva, de la zona de confort.

Para llevar a cabo este cambio, se han realizado las gestiones necesarias ante las diversas instancias implicadas (la Curia General de la Compañía de Jesús, el Departamento de Educación, el Departamento de Justicia y el Departamento de Trabajo).

Y el 1 de septiembre del 2014 se ha hecho realidad, finalmente, la única titularidad jurídica, laboral y administrativa en la persona jurídica de la Fundació Jesuïtes Educació. Hemos alcanzado una nueva meta (grande y compleja) para propiciar el cambio educativo.

16.

La pastoral

Entramos ahora en contenidos concretos de nuestra identidad. Partimos del hecho de que para la propia misión evangelizadora, la acción pastoral siempre se ha hallado en el centro de las escuelas de Jesuïtes Educació. Antes de continuar, clarificaremos los términos.

Entendemos por pastoral la pedagogía dirigida al crecimiento de la fe y por evangelización, en cambio, el anuncio a través de la palabra o el testimonio de la persona y mensaje humanizador de Jesús de Nazaret.

Hay que señalar también que los dos conceptos se interrelacionan en el proceso de crecimiento de la persona que ofrecemos en nuestras escuelas, y que, por otra parte, todos los educadores pueden participar en la evangelización, como mínimo desde la presencia de los valores profundamente humanos que nos presenta el evangelio.

Añadiremos que esta presentación la hacemos con un estilo abierto, de invitación, de vivencia, de reflexión... y, por tanto, alejada del dogmatismo y totalmente opuesta a la imposición.

Dicho esto, en relación a la pastoral de JE había que avanzar en dos frentes a la vez: por una parte, con el tiempo, cada escuela había avanzado en una pastoral que, a pesar de tener rasgos comunes, había tomado caminos diferenciados; y por otra, la disminución de la presencia de los jesuitas en las escuelas era un reto muy importante.

Así pues, durante el período 2006-2008 se comenzó a hacer una reflexión sobre qué entendíamos por escuela evangelizadora. Y es que la diversidad de la comprensión y la concreción pastoral de las siete escuelas de entonces exigía que se avanzase en una visión compartida.

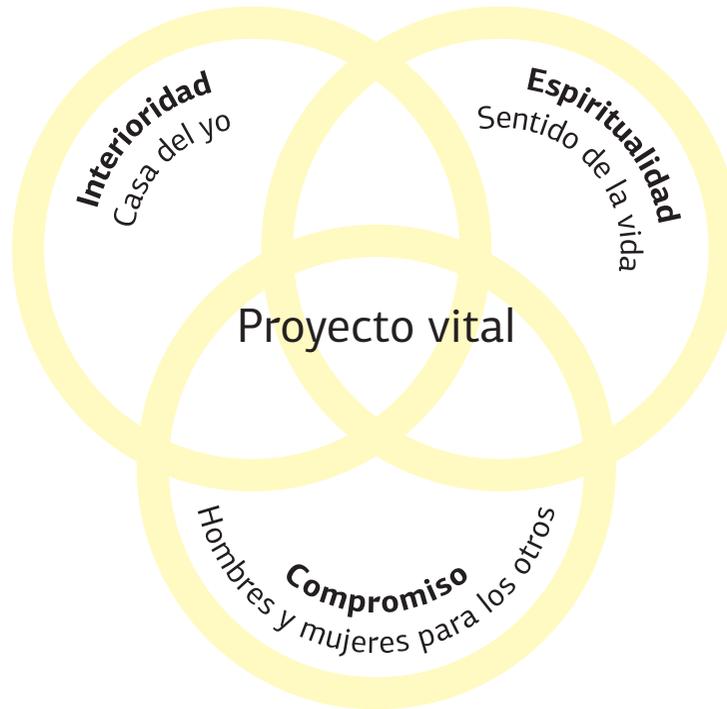
Siguiendo con el trabajo realizado, en el curso 2009-2010 elaboramos un modelo pastoral. Fue un trabajo con una participación muy amplia de los responsables de pastoral, los equipos directivos y las personas que participaban en el Curso de Liderazgo Ignaciano de la Pastoral (*Curs de Lideratge Ignasià de la Pastoral*, CLIP).

Como resultado de este trabajo reforzamos la pastoral, y llegamos a una pastoral común para todas las escuelas de JE con el propósito de dinamizar y liderar el conjunto

de la comunidad educativa basada en una red de equipos laicos. El modelo propone también planificaciones y evaluaciones conjuntas, recursos suficientes, un estilo propio y un aprendizaje constante.

Por otra parte, cabe señalar que ha sido clave definir una estructura capaz de responder a los retos de la pastoral. Eso ha significado crear las figuras de director de pastoral de JE y director de pastoral de centro, y diferenciarlas del consiliario de red y consiliario de centro, más centrados en la atención a las personas y los procesos personales.

También hemos definido unos recursos mínimos de personal, dedicaciones y tiempos de coordinación para garantizar el funcionamiento de los equipos y la consecución de sus objetivos. Cabe decir, por otra parte, que así es como hemos afrontado la disminución progresiva de jesuitas en las escuelas, conformando un equipo amplio y comprometido de laicos en este ámbito.



17.

Interioridad y espiritualidad

La importancia de la vivencia de la experiencia personal y de la implicación personal desde dentro, nos lleva a enfatizar el cuidado de la interioridad y de la espiritualidad. Se trata de dos realidades muy relacionadas pero a la vez autónomas, cada una tiene su sentido propio.

Recordemos: por *interioridad* entendemos el ámbito íntimo donde la persona va tomando conciencia de quién es, lo que podemos llamar *la casa del yo*; mientras que con el término *espiritualidad* nos referimos al movimiento de la persona en la búsqueda de comprensión y sentido de su vida.

En nuestra visión de la escuela y de la persona, la interioridad y la espiritualidad se alimentan mutuamente. Así, ante los constantes estímulos externos del presente, hay que promover el silencio y la escucha radical para encontrarse a uno mismo y poder orientarse en la vida.

En este contexto, desde Jesuïtes Educació celebramos dos seminarios (del 2007 al 2009) para profundizar en el *qué* y en el *cómo* de la interioridad en el proceso de enseñar y aprender en nuestras escuelas.

Avanzamos en la implementación del trabajo de la interioridad, y durante el curso 2009-2010 y con la colaboración de los equipos directivos, redactamos un documento provisional para un proyecto de pedagogía de la interioridad.

Se trata de promover pequeñas acciones como el silencio inicial, la toma de conciencia, la relajación, el contemplar o el preguntar, juntamente con actividades intensas como tutorías largas o estancias en la Cova de Manresa, donde San Ignacio permaneció durante casi un año fundamental para su vida espiritual.

Este trabajo incluye, como no podía ser de otro modo, la formación de los educadores en la interioridad. Así, en la semana de formación intensa que llevamos a cabo cada verano a principios de julio (Fórum), hemos diseñado módulos para que el profesorado pueda tomar conciencia de la riqueza de su mundo interior y de las posibilidades de trabajo de esta dimensión en el aula.

Añadimos que la apuesta por la pedagogía de la interioridad y la espiritualidad comporta el crecimiento del proyecto vital de los alumnos y de los educadores.

18.

Liderazgo y empoderamiento (NELGI, LIPE y LIGER)

En el proceso de crear las condiciones para la transformación del proceso de enseñanza y aprendizaje es determinante que las personas directivas desarrollen plenamente la competencia de liderazgo en sus respectivos ámbitos.

Cabe decir que, como hemos visto sobre la idea de *identidad*, alrededor del concepto de *liderazgo* giran también toda una serie de proyectos tractores, un paquete considerable de medidas que nos permitirán preparar el terreno para la siguiente fase.

Pero para liderar, antes hay que empoderarse... y es que no podemos guiar a los demás hacia su plenitud si no nos hemos descubierto a conciencia previamente, si no nos hemos hecho cargo antes tanto de nuestras habilidades y limitaciones como de nuestra misión.

En la fase de preparar el terreno para el cambio, la prioridad ha sido desarrollar la capacidad de liderazgo de los equipos directivos de las escuelas de Jesuïtes Educació. Los instrumentos que hemos utilizado en esta fase han sido las reuniones generales

de directivos, la formación (escuela interna de directivos) y los seminarios específicos.

Cabe decir también que la formación que la escuela interna de directivos ha desplegado se ha centrado en el autoconocimiento 360º, la dinamización de los equipos y el liderazgo del cambio.

Los seminarios específicos que emprendimos hicieron referencia al liderazgo global (gobernanza), el liderazgo pedagógico (de los directivos pedagógicos sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje) y el liderazgo de gerencia (de los gerentes sobre las tareas de gestión).

Contamos así con la Nueva Estrategia y Liderazgo de la Gobernanza Integral (*Nova Estratègia i Lideratge de la Governança Integral*, NELGI) de la red, el Liderazgo Pedagógico (*Lideratge Pedagògic*, LIPE) y el Liderazgo de Gerentes (*Lideratge de Gerents*, LIGER).

Con estos seminarios el liderazgo va siendo cada vez más una competencia directiva normalizada, que forma parte de la mirada espontánea que los directivos realizan desde su responsabilidad. Redistribuimos

la energía y la concentramos en diversos focos para ganar eficacia.

Así, el liderazgo y el empoderamiento han sido la puerta de entrada para afrontar el cambio de roles directivos.

Añadimos por otra parte que hablamos de liderazgo en la dirección, sí, pero también dentro del aula. Y es que los maestros y los profesores básicamente se ocupan de sacar lo mejor de sus alumnos. Esta competencia es, pues, intrínseca a la figura del educador, un referente de base y con responsabilidad hacia el crecimiento de sus estudiantes.

Coordinación
de equipos



19.

Gobernanza en red y cambio de roles directivos

En este proceso de concentración, en Jesuïtes Educació nos dimos cuenta enseguida de que no es lo mismo gobernar ocho centros independientes que se coordinan que ocho escuelas en red.

En nuestro escenario es imprescindible estructurar, pues, nuevos órganos directivos colectivos en red y al mismo tiempo desarrollar nuevos roles directivos redefiniendo, además, otros.

Respecto a los nuevos órganos de gobierno, había que crear, establecer y dinamizar nuevas instancias de gobierno en red que ayudasen a los directivos a fomentar una visión que fuese más allá de su escuela y les permitiera asumir responsabilidades en red.

Estos órganos de gobierno fueron tres: la Reunión General de los equipos directivos de la red, el Consejo de Directores y el Consejo de Gerentes. Los tres órganos nos han permitido un debate y reflexión a nivel de red, funcionando como un nuevo nexo de unión entre el equipo de la dirección general y los directivos de las escuelas.

Sobre el segundo aspecto tenemos que destacar dos roles muy implicados en la creación de las condiciones del cambio: el de director general y el de gerente.

En primer lugar hay que decir que, excepto la escuela Sant Pere Claver (con 200 alumnos), nuestros centros son grandes (entre 1.500 y 3.000 alumnos) y que estaban dirigidos desde hacía años por tres figuras clave: el director general, el secretario y el administrador.

Estas tres figuras, basadas en la tradición, tenían indefiniciones y solapamientos importantes y resultaba, por tanto, necesario redefinirlas.

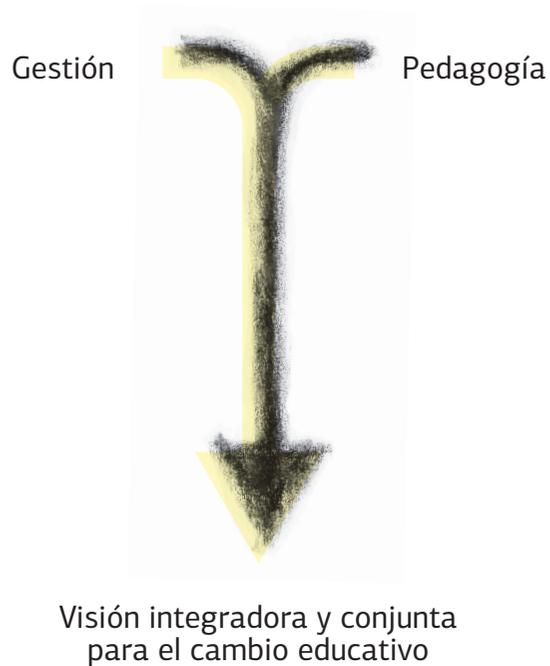
Desde Jesuïtes Educació optamos por mantener la figura del director general de centro como líder y último responsable de toda su escuela, y unificamos los roles de secretario y administrador, creando la figura de gerente de centro.

Así, el director general de centro es quien asume un mandato, se hace cargo de un programa de gobierno y rinde cuentas de su acción y resultados a la institución (con el foco en el proceso de enseñanza y aprendizaje).

El gerente de centro, por su parte, concentra las funciones no docentes y aporta liderazgo de gestión con responsabilidad dentro del proyecto educativo (y no solo buena administración o apoyo técnico).

En cualquier caso, este cambio de roles (tanto en la dirección general como en la gerencia) supone una profesionalización y cualificación muy importantes de dos piezas clave para favorecer el cambio profundo que queremos protagonizar en nuestras escuelas.

Señalamos, por otra parte, que en el 2010 se incorpora al equipo de la Fundació JE la figura del gerente general.





20.

La formación permanente y la política de recursos humanos (ASI)

Hemos visto que en el siglo pasado la formación permanente ya fue un elemento vertebrador de las escuelas de la Compañía de Jesús en Cataluña.

También acabamos de señalar que a la hora de labrar el terreno, la formación y el desarrollo de los profesionales son esenciales para empoderarlos y promover una manera de hacer escuela.

La formación de los educadores tiene que permitirnos, así, desarrollar destrezas y habilidades para ejercitarlas en el día a día. Y como proyecto tractor hay que aprovechar de nuevo este objetivo concreto para movilizar la red hacia un cambio de cultura interna.

Cabe decir que Jesuïtes Educació ha hecho desde siempre una apuesta decidida por la formación.

De nuevo aparecen en el camino la participación y el trabajo en equipo. Y es que para replantear la formación permanente hicimos una encuesta dirigida a todos los educadores (participaron cerca de ochocientos). Con el diagnóstico se trataba de identificar contenidos, metodologías y necesidades tanto profesionales como personales e institucionales.

Del cruce de los resultados del diagnóstico con los retos de Jesuïtes Educació salió un nuevo Plan de formación. Ahora no planteamos solo una serie de actividades y cursos, sino una trayectoria formativa que, desde la incorporación de la persona a JE como nuevo educador, pasa por diversas etapas.

En este camino los profesionales recibirán formación en la dimensión educativa (académica, tutorial y pastoral), la dimensión de espiritualidad y compromiso y en la dimensión de liderazgo o trabajo en equipo.

Hemos hecho emerger también una política de recursos humanos alineada con los objetivos de cambio. Esta herramienta tiene que permitirnos asegurar el desarrollo personal y profesional de los educadores.

En el 2011, en JE hemos puesto en marcha en una dirección de RRHH incorporando a un profesional y creando un equipo específico. Por mandato del patronato, su primera iniciativa ha sido la de crear un sistema de Atracción, Selección e Incorporación (*Atracció, Selecció i Incorporació, ASI*) único y en red para los nuevos educadores de las ocho escuelas de JE.

21.

Calidad, Cuadro de Mando Integral (CMI) y Transparencia y Rendimiento de Cuentas (TRC)

En Cataluña la introducción de sistemas de gestión de la calidad en las escuelas se inició a finales del siglo xx. Y Jesuïtes Educació, como conjunto de escuelas, nos incorporamos a esta dinámica en el 2005.

Es evidente que trabajar juntos para obtener la certificación ISO 9001 es una acción muy adecuada con el fin de preparar el terreno para el cambio educativo.

En este caso se trata de incorporar elementos de formalización, comunicación, cuantificación y medida que aporten objetividad y visibilidad en muchos temas clave de la escuela.

La gestión moderna de las organizaciones y la responsabilidad social requieren de este trabajo. No hacerlo sería mantener la opacidad y la subjetividad, lo que nos impediría impulsar mejoras e implicar a las personas.

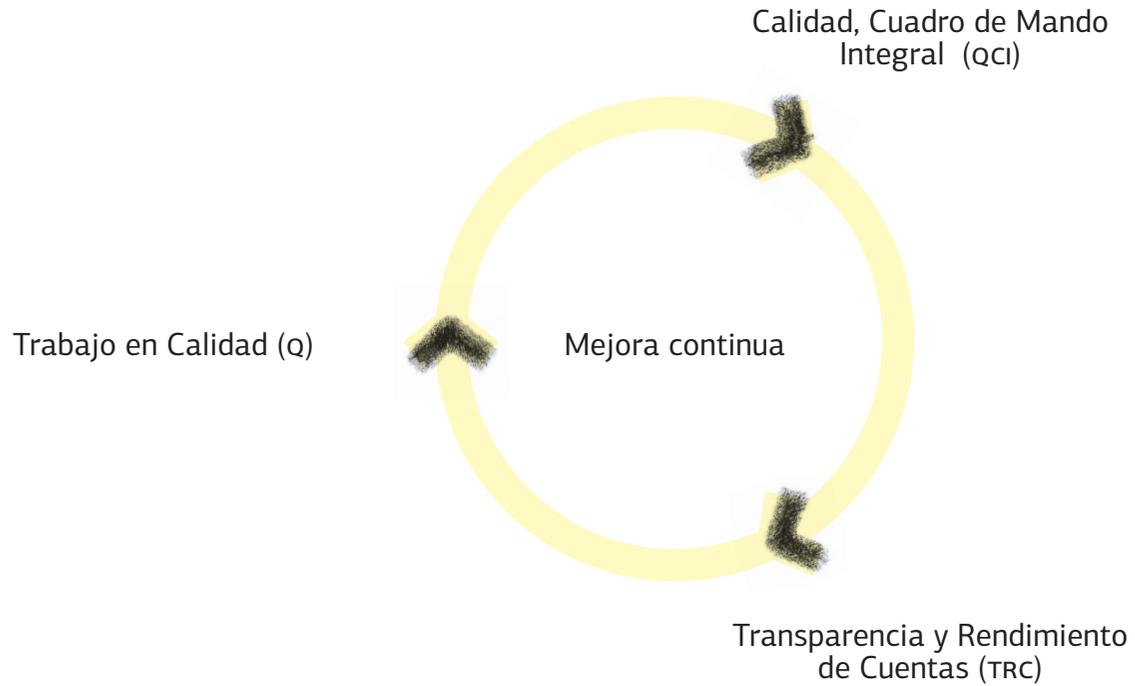
A partir del 2009 en JE creamos un equipo propio de calidad y formamos auditores internos para acelerar este proceso. El resultado: todas las escuelas han obtenido el ISO 9001 al finalizar el curso 2012-2013.

Por otra parte, siguiendo ese mismo camino, los equipos directivos comprendieron mejor la conveniencia

de introducir sistemas de calidad en el conocimiento de la realidad. Hemos visto, por decirlo así, la importancia de la formalización de los procesos, así como de la obtención y el análisis de datos precisos de toda la red en un sistema integrado de mejora continua.

El siguiente paso en esta mejora permanente y promoción de la excelencia y el compromiso con los destinatarios de nuestro trabajo es crear un Cuadro de Mando Integral (*Quadre de Comandament Integral*, CMI) como herramienta de dirección, gobernanza y toma de decisiones. Los sistemas de gestión (planificación, calidad, registros, bases de datos, etc.) tienen que integrarse buscando la utilidad y la facilitación del trabajo pedagógico alineándose con el proceso de cambio y el sueño común.

Con este sistema conseguiremos una manera más rigurosa de avanzar. En este proceso integraremos además cuestiones relacionadas con la Transparencia y el Rendimiento de Cuentas (*Transparència i Rendiment de Comptes*, TRC) a la comunidad educativa y a la sociedad, elementos vitales para alcanzar nuestro objetivo.



22.

Economías de escala y servicios en red

Como hemos visto, hacer realidad la red supone superar algunas dificultades (vinculadas sobre todo a la cultura del funcionamiento autónomo) y también, todo hay que decirlo, disfrutar de determinados beneficios claramente tangibles.

Ya desde el año 2000, con la creación de Jesuítas Educació, se subrayó la importancia de crear unas economías de escala que, dados los volúmenes económicos de las escuelas, podían propiciar tanto un ahorro directo, y por tanto una mejora de la capacidad de inversión, como una mejora perceptible del servicio.

La etapa iniciada en el 2009 dio un mayor impulso a las economías de escala y los servicios en red, transformando al administrador de la red en un gerente de la red, líder de los gerentes de las escuelas (gerente de gerentes).

Con una planificación clara, año tras año se han añadido productos estableciendo nuevos acuerdos con, por ejemplo, las editoriales, los proveedores de *software*, equipos informáticos, telefonía e Internet, o los servicios de limpieza y comedor.

Respecto a los servicios en red había que plantear una estrategia ambiciosa que desde el primer momento estuviese concebida con una perspectiva global y en red. Las posibilidades son muchas y variadas: aspectos económicos y financieros, de recursos humanos, fiscales y de asesoría, etc.

Desarrollamos entonces diversos proyectos para resolver de una manera nueva lo que hasta entonces habían sido servicios que cada escuela se proporcionaba a ella misma y que, por tanto, estaban repetidos.

Estos retos de magnitud y complejidad nuevos son abordados por equipos en red como los siguientes:

- Sistemas de Información y Comunicación (SIC).
- Gestión de Personas (GEPE).
- Economía y Finanzas (ECOFIN).
- Atracción, Selección e Incorporación de personal (ASI).
- Instalación de nuevos programas (como el programa de nóminas y contabilidad y el de gestión académica).
- Mantenimiento y Obras (MIO).

Sea como sea, como veíamos con anterioridad, la mejora de la eficiencia de los servicios fortalece el modelo organizativo basado en gerencias más resolutivas y direcciones académicas concentradas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Añadiremos que en JE en el 2012 incorporamos un office manager y un jefe de sistemas de información y comunicación en cada uno de los dos ámbitos tecnológicos (infraestructura y apoyo, e información).

Un paso más (y ya son muchos) en la tarea de preparar el terreno para el cambio educativo.

23.

La solidaridad económica (FIX)

Este es un aspecto que casi se desprende de lo anterior: si constituirse como red es establecer en todos los ámbitos una manera diferente de relacionarse entre las escuelas, también habrá que poner en práctica una manera diferente de relacionarse económicamente. La solidaridad económica entre los centros tiene que avanzar.

Es este un punto muy palpable, en primer lugar, del principio ignaciano de la justicia y del compromiso social, y en segundo lugar, del valor de la utilidad, del beneficio común que supone un proyecto compartido.

Dos han sido los elementos fundamentales de la solidaridad de las escuelas en red: la creación del Fondo de Inversión en Red (*Fons d'Inversió en Xarxa*, FIX) y la aportación diferenciada de cada centro a los gastos comunes de red según su nivel socioeconómico.

Así, durante el curso 2010-2012 se creó el FIX a partir de las aportaciones de los centros que son calculadas como porcentaje sobre el resultado de la cuenta de explotación específica del cierre del curso anterior (10% para el período 2010-2011 y 15% para el 2012-2013).

¿Y adónde se destinan los fondos? La dirección general de Jesuïtes Educació abre anualmente una convocatoria y recibe las solicitudes de uso del FIX de las escuelas para entregarlas al patronato, que es quien finalmente aprueba su adjudicación. Los planes de inversión se aceleran así de forma común.

De este modo, cada centro se ha visto también con la necesidad de elaborar un plan de inversiones detallado que dé respuesta a sus planes de futuro con una previsión mínima de cinco años.

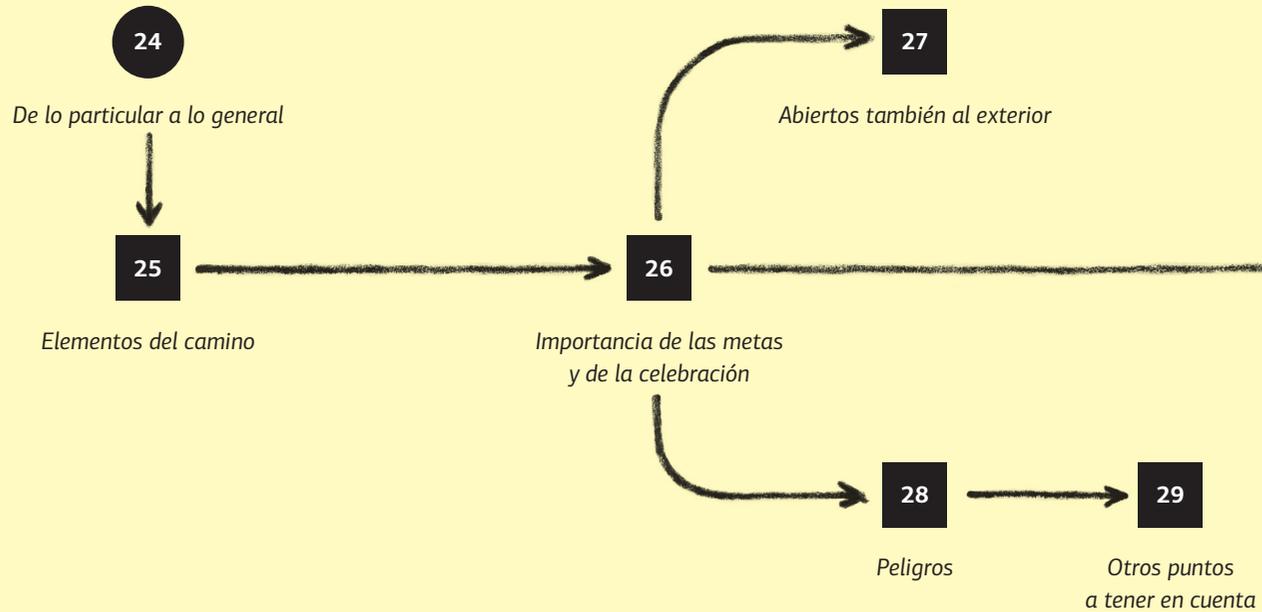
Añadiremos por otra parte que se procura concentrar la inversión anual en uno o dos proyectos, para poder abordar obras importantes que una escuela por sí misma tendría dificultades para realizar o que ni tan solo se podría plantear.

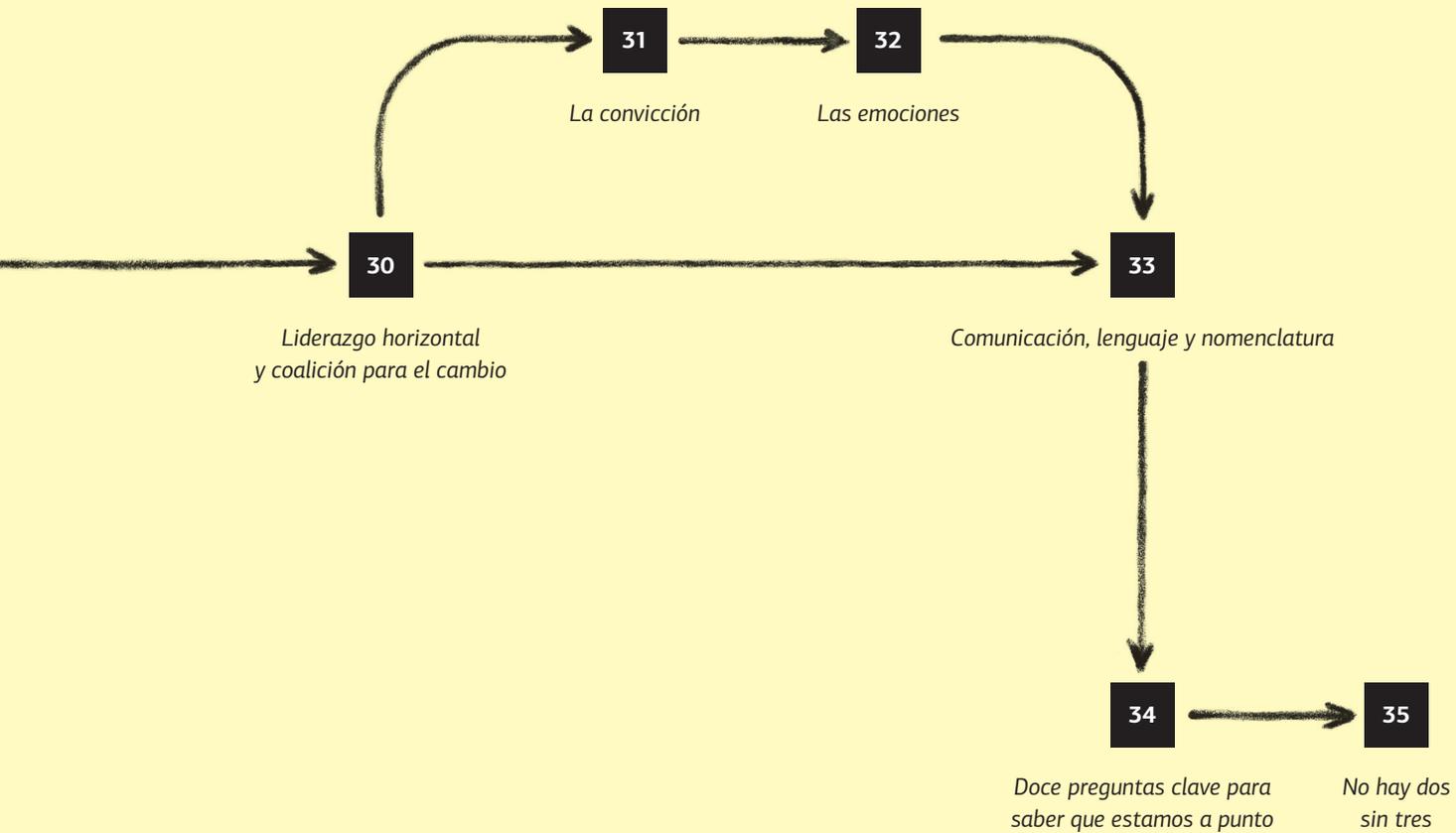
Cabe decir que la aportación diferenciada de cada centro a los gastos comunes según su nivel socioeconómico ha sido una realidad desde el año 2010. No olvidemos que los ocho centros de JE son representativos de casi todos los estratos socioeconómicos de la sociedad catalana.

II. Creamos las condiciones para la transformación

Y esta riqueza de la pluralidad se transforma en fuerza para constituirnos como red: no solo sumamos voluntades, también solidaridad y recursos para el cambio. Gracias a la implicación de todos y especialmente de las AMPA, que han comprendido la nueva dinámica de red, lo hemos hecho posible.

III. Preparados para la acción





02. Transformando la educación. Preparamos el terreno

24.

De lo particular a lo general

Como decíamos en el primer punto de este segundo cuaderno, hay que partir de la experiencia. Una vez enfocado el objetivo nos hemos lanzado a la piscina. Y ahora, en esta tercera parte, queremos sacar conclusiones.

Se trata de ir ahora de lo particular a lo general. No pretendemos extraer reglas o leyes generales para todos. Nada más lejos de nuestro propósito, simplemente nos gustaría reflexionar sobre los aprendizajes, tanto de los aciertos como de los errores, en la preparación del terreno para el cambio.

Las consideraciones que siguen intentan ser, pues, claves para poder emprender en otros contextos transformaciones profundas del mundo educativo.

Así como nosotros hemos encontrado la inspiración en la vida y la experiencia de aquellos que nos han precedido y en el relato de emprendedores valientes de aquí y de otras partes del mundo, nos preguntamos ahora si nuestras vivencias podrán ser un punto de partida para otros compañeros de viaje.

Comencemos ya y sin más preámbulos con la síntesis de lo que hemos detectado en esta preparación del terreno.

25. *Elementos del camino*

En la tarea de preparar el terreno, hemos llevado a cabo muchos y diversos proyectos tractores. Cada una de las iniciativas tenía su propósito concreto, en efecto, pero al mismo tiempo todas las planteábamos con un objetivo único y primordial: salir de la inercia y ponernos en movimiento, abrir las perspectivas y pasar de una cultura organizacional estática a una dinámica.

Esta es la clave, moverse, atreverse a vivir el cambio, aventurarse a descubrir la zona desconocida. Y eso es algo que no se debate, se proclama o se escribe. Es más sencillo (pero no por eso más fácil), es algo que simplemente se hace. En definitiva: el primer elemento del camino es reconocer que el propio camino es el objetivo.

Dicho esto, ¿cómo se hace camino? Pues dando un paso tras otro y de vez en cuando dando saltos (algunos más altos que otros). Porque el trayecto no es ni será lineal. Está repleto de discontinuidades que deben superarse. Por tanto, hay que promover la ilusión

y la confianza, así como mantener presente en todo momento el rumbo, la dirección.

Vemos como el reto nos invita a la transformación personal: los educadores, como agentes impulsores del cambio, tienen que hacerse cargo en primer lugar de su proyecto vital.

Por esta razón resulta fundamental apelar a la vocación de las personas que lo protagonizan. Es como volver a los orígenes, a lo básico y que da sentido a nuestra vida y nuestro trabajo educativo. Entonces llegan palabras como «hacia tiempo que intuía la necesidad de un cambio y ahora por fin disponemos del espacio y el tiempo para construir la escuela que queremos».

Tenemos claro que la transformación profunda la hacemos para los alumnos, pero, ¿cómo gestionar la ilusión y la confianza? Estos son dos elementos muy importantes para hacer camino y que no podemos desatender. Avancemos con esta pregunta hacia el siguiente punto.

(o) *Educadores haciendo camino*

26.

Importancia de las metas y de la celebración

El camino es largo, de eso no cabe duda. Renovar la cultura de una organización no se hace ni en cuatro meses ni en todo un año, todo lleva su tiempo. Así, para sostener un viaje de estas características tenemos que dividirlo en etapas con sus respectivas metas.

Nos proponemos objetivos concretos que nos permitan avanzar y evaluar el proceso. Aún más: la consecución de las metas es la herramienta principal que tenemos para renovar la ilusión, es decir, continuar soñando y ganar autoconfianza, o sea, sentirnos capaces de afrontar con éxito el futuro.

Vemos, pues, cómo las celebraciones (tanto las que podríamos llamar espontáneas como las colectivas y programadas) son esenciales para hacer camino. Con ellas asentamos lo que hemos conseguido, llenamos nuestros depósitos para encarar los siguientes retos.

En la preparación del terreno siempre hemos estado atentos a observar y reforzar todo lo nuevo que hemos

puesto en funcionamiento. «No somos los que éramos» ha sido un lema recurrente en las reuniones de los equipos directivos en las que hacíamos balance del trabajo realizado (recordemos que de un encuentro hemos pasado a convocar cuatro a lo largo del año).

Caminemos, pues, haciendo provisión de fondos, ampliando constantemente el stock de energía individual y colectiva para progresar.

27. *Abiertos también al exterior*

El camino lo hacen las personas que se ponen en movimiento, los protagonistas somos todos los miembros de la red, pero durante el recorrido contamos también con el interesante diálogo con otras iniciativas y personas comprometidas con la educación y externas a JE.

Trabajamos en equipo de puertas adentro y establecemos también contactos con empresas, instituciones, otras escuelas, expertos y pensadores que nos enriquecen enormemente. En estos intercambios encontramos inspiración e impulso para seguir avanzando. No estamos solos, las consideraciones, perspectivas y experiencias de otros nos ayudan a mejorar las propias.

Recordemos por tanto que a los seminarios hemos invitado a personas de otras instituciones y del mundo universitario. Cabe añadir que esta actitud también nos ha servido para, con palabras del jesuita José Alberto Mesa, conectarnos más estrechamente con la Compañía de Jesús universal.

(o) *Educadores abiertos y conectados al mundo*

Dicho esto, queremos aprovechar para comentar un aspecto relevante de este enriquecimiento. Cuando salimos, por ejemplo, a visitar otras escuelas lo hacemos como un recurso especial dentro del proceso de reflexión interna y sistematizada.

No practicamos lo que podríamos llamar turismo educativo. En algunos aspectos, nuestra búsqueda interna llega a determinados puntos en que, para ser trascendidos, debemos salir al exterior y ayudarnos de experiencias de otros.

Las visitas nos impactan y nos inspiran porque nos aportan nuevos elementos de reflexión y cuestionamiento en nuestro propio camino. Y es que es enormemente diferente pasearse por una ciudad desconocida sin un objetivo concreto que hacerlo con una intención de exploración precisa.

28. *Peligros*

Las personas hacen camino con ilusión y confianza, sí, pero no podemos ser ingenuos y creer que si mantenemos estos dos valores en cotas altas bastará para transformar en profundidad la educación.

Porque cuando llega el salto (como decíamos, este proceso no es lineal), nos podemos asustar, hasta puede aparecer el pánico. Lo hemos visto en otros proyectos de cambio profundo.

Entonces, a pesar de la energía disponible, nos podemos acobardar, podemos bajar el listón y todo el impulso generado se puede quedar en poco. O peor: con la frustración de no haber sido capaces de saltar.

El peligro, por tanto, es llegar al momento crítico y no hacer nada, porque aquí no avanzar es retroceder.

¿Cómo evitar ese callejón sin salida? Con una gobernanza política firme y una profesionalidad que no se limite a las cuestiones docentes sino que atienda al reto de cambio sistémico pedagógico y de gestión.

Tenemos que alejarnos de las aulas, adquirir una perspectiva amplia y en los diferentes niveles de dirección tomar decisiones valientes. En nuestro caso, el compromiso unánime con el proyecto de transformación del patronato, del Consejo de Directores y del Consejo de Gerentes es lo que ha permitido todo el resto.

29.

Otros puntos a tener en cuenta

Al comienzo de esta tercera parte hablábamos de fallos que reconocemos en nuestro camino. Y es que aprender a través de la acción (*learning by doing*), lleva implícito justamente eso, equivocarse. No pretendemos ser perfectos, sabemos que solo encontraremos mejoras si nos permitimos no acertar a la primera.

En nuestra experiencia de preparar el terreno reconocemos una excesiva lentitud en la fase de conocimiento y coordinación. En algunos casos la dilatación de esta etapa generó dudas sobre las posibilidades de avanzar decididamente y construir un proyecto común.

En lugar de animar a las personas hacia el cambio, este fenómeno posiblemente produjera el efecto contrario: un desencanto entre los que estaban motivados y una cierta autocomplacencia en aquellos que se sentían satisfechos dentro de la zona conocida. No poner remedio a esta prolongación excesiva hubiera podido tener un coste muy alto.

Por otra parte, con el tiempo nos hemos dado cuenta de que al proceso también le hubiera venido bien que hubiésemos compartido con más profundidad un diagnóstico común de la situación de la educación en nuestras escuelas. Con una apuesta más decidida por la socialización del análisis, hubiésemos podido después movilizarlos sobre una base más sólida.

Estos dos errores nos hablan de las variables de extensión e intensidad. Brevemente: cada momento tiene una duración y una fuerza que hay que respetar, ni más ni menos. ¿Pero sabremos estar suficientemente atentos para saber en cada momento qué nos pide el camino? No nos inquieta la certeza de que nos volveremos a equivocar, lo importante es ser capaces de corregirnos con rapidez y aprender.

(o) *Educadores que se equivocan, aprenden y avanzan*

30.

Liderazgo horizontal y coalición para el cambio

Claramente: la gobernanza política y la participación profesional son cruciales para poder saltar. Sin embargo ¿cómo se practican en el día a día? ¿Qué modelo de liderazgo se encuentra detrás del camino iniciado?

En primer lugar hay que decir que la mayor parte de nuestras escuelas procedíamos de estructuras verticales que se ocupaban principalmente de asegurar el funcionamiento del día a día de los centros. En la preparación del terreno debíamos cambiar de modelo.

Fue con este objetivo que en la red de JE introdujimos dinámicas donde emplazábamos a la participación desde la base. El liderazgo horizontal o distribuido comenzó a dar sus frutos en iniciativas como los Proyectos de Innovación en Red.

Aportemos datos: en la primera edición de los PIX, entre las ocho escuelas se presentaron 50 proyectos con 164 profesores implicados. Además, en 14 de estos proyectos había varias escuelas comprometidas y para hacer la selección final contamos con la participación

de más de 400 docentes, que con su opinión (seleccionaban tres proyectos) decidían qué PIX llevar a la práctica. Un gran cambio respecto al modo de hacer habitual.

Lo más importante es que los profesores vivieron en primera persona una experiencia de participación y toma de decisiones en que ellos eran los protagonistas. La estructura aportó el apoyo y facilitó el espacio, pero las ideas y acciones vinieron de las aulas.

Caminando vamos sumando personas que se empoderan y comienzan a creer firmemente que el cambio transformacional es posible. Creemos en una coalición para el cambio que va creciendo hasta convertirse en una mayoría que sueña con los pies en el suelo.

Estamos aprendiendo que la escuela del futuro no es un lugar donde llegar e instalarse, sino que es más bien una dirección, una manera abierta y dinámica de trabajar, de compartir y de crecer constantemente. Este es el reto, actualizarse cada día, vivir saltando, avanzando colectivamente de forma inteligente.

(o) *Educadores empoderados que participan y deciden*

31.

La convicción

Un componente imprescindible en todas las fases, pero especialmente en estos primeros compases, cuando todavía no hemos alcanzado la velocidad de crucero y los resultados son todavía poco visibles, es mantener la convicción de que juntos llegaremos a hacer la escuela que queremos.

Para completar el salto hacia el cambio debemos tener la capacidad para mantener el rumbo. No llegaremos a ningún lugar si somos como una veleta, ahora hacia aquí, ahora hacia allá, según sople el viento.

Este es el antídoto para la dispersión y el ruido. Ya hemos visto en el cuaderno 1 que la obsesión por los detalles y el enciclopedismo, tan extendidos en las escuelas, son resistencias para el cambio. Tenemos que focalizarnos en nuestro objetivo, saber priorizar y tener paciencia.

Nos damos cuenta entonces de que la fortaleza de carácter tiene que entenderse como visión aplicada.

(o) *Educadores decididos y firmes*

Y es que para ser efectiva, la convicción debe ser capaz de observar su entorno para redirigir a quienes se despistan, y al mismo tiempo confiar en los procesos ya en marcha. La ceguera y el exceso de intervención son los dos extremos disfuncionales de esta competencia.

Así pues, la convicción nos permite avanzar y llegar a puerto superando las inclemencias externas e internas. (Nota: decimos convicción pero podríamos decir perseverancia, ya que entendemos esta segunda como la capacidad de sostener a la primera en el tiempo).

32.

Las emociones

Lo dejamos apuntado aquí, y en el cuaderno 3 lo desarrollaremos con más detalle: hacer camino es una cuestión de ideas, acuerdos y convicciones, sí, pero sobre todo de vivencias con emociones y sentimientos.

Así, en la preparación del terreno tenemos que incluir también la gestión de las emociones. Este es un material sensible, vinculado de manera íntima con la honestidad.

La propuesta de transformación profunda tiene que ser, por tanto, sincera, transparente. Si en algún momento se crean dudas sobre procedimientos o posibles intenciones ocultas, todo puede desvanecerse en nuestras manos.

Tenemos que tener, pues, mucho cuidado a la hora de aparecer y también de construir y comunicar el relato para el cambio.

Actuemos de verdad, convencidos y comprometidos con el proyecto. Y eso es algo que, más allá de los

hechos, tiene una repercusión de gran impacto. Comencemos a gestar la ola para el cambio con la participación abierta y apasionada de un gran número de impulsores con ganas de mejorar.

Hasta qué cotas llevará la convicción el impulso inicial es un dato que solo conoceremos con el tiempo. De momento, por nuestra parte, mejor no ponerle techo.

(o) *Educadores honestos y emocionados por el cambio*

33.

Comunicación, lenguaje y nomenclatura

Una de estas 35 claves para propiciar el cambio educativo es la comunicación: la red se constituye tanto con acciones decididas como con formidables cantidades de conversaciones, de información en movimiento (¿qué es si no Internet?).

También hemos visto anteriormente que uno de nuestros errores ha sido el de no compartir con suficiente intensidad el diagnóstico inicial. Y que aparecer desde la honestidad es fundamental para la movilización.

¿Cuál tiene que ser entonces la estrategia comunicativa? ¿Cómo nos pueden ayudar las palabras a preparar el terreno? Si estamos promoviendo un cambio de modelo, el lenguaje también tendrá que ser nuevo. Si, como dicen los filósofos, los límites de mi mundo son los límites de mi lenguaje, tendremos que ampliar nuestro diccionario educativo.

Es por esta razón que este cuaderno está lleno de acrónimos, abreviaciones formadas por letras iniciales

que pueden funcionar como palabras ordinarias. Es más, nosotros en nuestro hablar diario hemos introducido palabras como *pix*, *lipe* o *net*. Para vehicular el cambio necesitamos una nueva nomenclatura y un nuevo relato que bautice las nuevas acciones y proyectos.

Estas son las piezas de una comunicación cercana y directa, que diga las cosas por su nombre y que se aleje de grandilocuencias del pasado. Nos interesan las personas y los datos, hablar de lo que estamos viviendo, transmitir qué estamos haciendo, cómo nos sentimos y hacia dónde vamos. Y todo ello utilizando la gran diversidad de canales disponibles.

Una nueva manera de hablar y de escuchar, porque nosotros somos altavoz o medio del cambio y para el cambio. Vemos cómo los vídeos, por ejemplo, han sido un medio muy efectivo tanto para recoger la experiencia vivida como para emocionar y animar al auditorio. Así, pues, el impulso para seguir avanzando no solo queda grabado, sino que se incrementa.

(o) *Educadores que se comunican*

34.

Doce preguntas clave para saber que estamos a punto

Llegados a este punto, creemos interesante sintetizar en una lista de doce preguntas las cuestiones que tendremos que revisar para saber si ya estamos preparados para continuar avanzando, es decir, para saber si el campo ya está listo para plantar la semilla.

1. ¿Hemos empezado a caminar?
2. ¿Tenemos a las personas clave a punto?
3. ¿Hemos avanzado en la conexión interior de las personas (vocación y espiritualidad)?
4. ¿Hemos ganado autoconfianza?
5. ¿Tenemos un sueño de cambio común que nos ilusione?
6. ¿El alumno se encuentra en el centro del sueño?
7. ¿Tenemos un buen stock de liderazgo, energía e ilusión?
8. ¿Tenemos a punto la gobernanza?
9. ¿Hemos puesto en marcha suficientes herramientas, instrumentos y proyectos que serán palancas de cambio?

10. ¿Tenemos capacidad profesional para un cambio sistémico?
11. ¿Estamos cambiando la cultura jerárquica?
12. ¿Empezamos a tener una coalición para el cambio?

Si hiciésemos una gráfica de nuestra historia reciente, veríamos cómo desde el año 2000 hemos ido incorporando a las preguntas anteriores respuestas afirmativas de manera gradual. Resolver estas cuestiones de fondo es la manera de pasar con garantías del momento o al momento 1.

35.

No hay dos sin tres

Esto continúa. Para salir de la inercia nos hemos puesto en movimiento apelando a la ilusión por el cambio de muchas personas, a su vocación y espiritualidad. Hemos introducido una nueva manera de hacer escuela desde la participación y el liderazgo, desde los hechos y la convicción de que sí, trabajando juntos lo conseguiremos, el cambio ahora y aquí es posible.

Hemos aprendido a avanzar en la discontinuidad, hemos entendido que a veces no es suficiente con reformar, sino que hay que saltar, inaugurar desde cero las intuiciones que tenemos sobre la educación del futuro. Practiquemos, pues, la proactividad ante los retos de nuestro tiempo.

En Jesuítas Educació desconocer dónde nos llevará con exactitud esta ola que hemos comenzado no nos preocupa. Y es que incorporar la capacidad de adaptación y de trabajo en equipo supone precisamente eso: ya lo decidiremos entre todos haciendo camino.

Para avanzar de este modo, tenemos que estar, eso sí, muy atentos a las señales (tanto las oportunidades

como las necesidades y los peligros) que van apareciendo a lo largo del recorrido.

Hemos soltado amarras y hemos salido de puerto haciendo piña para poder así, en el tercer volumen de esta colección, definir nuestro horizonte. Estamos preparados: la tripulación no teme a las tormentas y en cada isla donde nos detenemos encontramos tesoros bajo la arena.

Parece que ahora se levanta el viento: vamos a aprovecharlo, marineros, ¡a toda vela que la barca es nueva...!

III. Preparados para la acción

Tabla de contenidos

Prólogo
Introducción

13

I. De dónde venimos 14

01. Reflexión sobre la experiencia 17

02. Los inicios y la Ratio Studiorum 18

03. La actualización de la tradición 20

04. Últimas décadas del siglo xx 21

05. Creación de Jesuites Educació 24

06. Conocimiento y Congreso de Pedagogía Ignaciana 26

07. El Plan estratégico y los nuevos retos 27

II. Creamos las condiciones para la transformación	28	III. Preparados para la acción	64
08. Los proyectos tractores	31	24. De lo particular a lo general	67
09. Trabajo en red de los equipos directivos	34	25. Elementos del camino	68
10. El sueño	36	26. Importancia de las metas y de la celebración	69
11. Innovar en el aula (PIX)	38	27. Abiertos también al exterior	70
12. La apuesta tecnológica (NET)	42	28. Peligros	71
13. Identidad de sentido	44	29. Otros puntos a tener en cuenta	72
14. Identidad corporativa (NOM)	45	30. Liderazgo horizontal y coalición para el cambio	73
15. Persona jurídica (NEX)	46	31. La convicción	74
16. La pastoral	48	32. Las emociones	75
17. Interioridad y espiritualidad	50	33. Comunicación, lenguaje y nomenclatura	76
18. Liderazgo y empoderamiento (NELGI, LIPE y LIGER)	52	34. Doce preguntas clave para saber que estamos a punto	77
19. Gobernanza en red y cambio de roles directivos	54	35. No hay dos sin tres	78
20. La formación permanente y la política de recursos humanos (ASI)	56		
21. Calidad, Cuadro de Mando Integral (CMI) y Transparencia y Rendimiento de Cuentas (TRC)	58	Agradecimientos	83
22. Economías de escala y servicios en red	60		
23. La solidaridad económica (FIX)	62		

Agradecimientos

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

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

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

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

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

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

Títulos publicados en esta colección:

01.

Enfocamos el objetivo

40 consideraciones para el cambio educativo

02.

Preparamos el terreno

35 claves para propiciar el cambio educativo

03.

Formulamos el horizonte

37 metas para soñar el cambio educativo

04.

Pasamos a la acción

35 pasos para vivir el cambio educativo

El cuaderno

Este segundo volumen de la colección subraya la importancia de crear las condiciones para la transformación y recoge, en este sentido, la experiencia vivida por las ocho escuelas de Jesuites Educació en los últimos años. Aportamos aquí las claves que nos han servido para convertirnos en una verdadera red educativa con un sueño compartido de futuro. Solo ahora nos sentimos y estamos preparados para dar el salto de la transformación profunda de la educación.

El proyecto

Desde el año 2009, las escuelas de Jesuites 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!