

Transformant l'educació

02.

Preparem el terreny

35 claus per propiciar el canvi educatiu



JESUÏTES
educació

Transformant l'educació

Col·lecció dirigida per Xavier Aragay

Quadern

02

Títol

Preparem el terreny. 35 claus per propiciar el canvi educatiu

Autors

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

Edició

Mauro Cavaller

Correcció

Laura Vaqué

Disseny gràfic i maquetació

Albert Martín

Fotografia

Berta Alarcó

Impressió

The Folio Club

ISBN

978-84-617-3726-0

Dipòsit legal

B-2461-2015

©    Jesuïtes Educació

Primera edició: gener 2015

Transformant l'educació

02.

Preparem el terreny

35 claus per propiciar el canvi educatiu

Autors

L'equip que impulsa aquesta col·lecció està format per:



Xavier Aragay

És economista i, des del l'any 2009, director general de Jesuïtes Educació. Partint de la seva extensa trajectòria vital i professional i la seva sempre present vocació de servei, lidera el projecte Horitzó 2020. Aquells que el coneixen de prop diuen d'ell que és visionari, dialogant, exigent i tenaç. Li encanta fer esquemes, jugar amb les paraules i gaudir de la natura pujant els cims més insospitats.



Jonquera Arnó

És mestra i va entrar a l'equip l'any 1993. Des d'aleshores ha aportat ànima al projecte educatiu de JE. De vocació humanista i amb una profunda vida espiritual, treballa sempre amb i per a les persones (diu que no va tenir altra opció, venint al món amb una germana bessona...). Actualment és la directora de l'oficina tècnica de Jesuïtes Educació. És una enamorada del mar.



Pere Borràs

És jesuïta (aviat farà 50 anys del seu compromís amb la Companyia de Jesús) i actualment és el consiliari de la xarxa de JE. Sempre ajudant a les persones, ha estat, entre d'altres, professor, mestre de novicis, provincial, i president de la Fundació. És un savi en espiritualitat ignasiana i en l'acompanyament de joves i adults. Amb el seu humor directe i contundent gaudeix de la vida, els còmics i el Barça.



Mauro Cavaller

És llicenciat en Filosofia i coach especialitzat en escriptors. És l'editor de la col·lecció Transformant l'educació on aporta visió de conjunt i unitat formal. Com a artesà de les idees, escolta, empatitza i encaixa les diferents parts dels temes que debatem. Li agrada molt anar al cinema.

**Daniel Iniesta**

És diplomat en Relacions Laborals i a JE és el director de recursos humans des del 2011. En formació constant, ha treballat en àmbits sensibles del sector públic com el judicial, menors, adopcions i cooperació. Apassionat de tot el que fa, té sempre la mirada posada en el desenvolupament de les persones. Dorm poc i practica a diari l'esport (neda i corre) i la lectura (generalment sobre el període 1914-1945).

**Pepe Menéndez**

És llicenciat en Ciències de la Informació i des del 2009 és director adjunt de Jesuïtes Educació. Coneix en profunditat tant la feina a l'aula com la gestió del món educatiu (va ser director de l'escola Joan XXIII). El 2004 va participar en la redacció del Pacte Nacional per a l'Educació. Escriu al seu blog i organitza tertúlies a casa seva al voltant de fantàstics dinars i sopars que ell mateix cuina.

**Pol Riera**

És diplomat en Ciències Empresarials i és el gerent de la xarxa Jesuïtes Educació. La seva llarga i diversa trajectòria formativa i professional li ha permès adquirir bones habilitats organitzatives i un gran sentit pragmàtic. Li agrada treballar en equip i sempre amb un gran optimisme. Aquells que el coneixen diuen d'ell que és un *self-made man* apassionat de l'esport (els practica quasi tots) i de les motos.

**Lluís Tarín**

És llicenciat en Pedagogia i està especialitzat en tecnologia educativa i desenvolupament directiu. A Jesuïtes Educació és assessor en lideratge i estratègia. Com a bon savi, observa, llegeix i busca evidències per entendre el món. Acompanya sempre l'anàlisi amb una vinculació emocional, no en va ell és, en un sentit ampli, un home de cor.

**Lluís Ylla**

És enginyer superior agrònom i a Jesuïtes Educació s'ocupa de temes de planificació i sistemes de qualitat. Ha organitzat l'engranatge d'Horitzó 2020, i amb la reflexió i la pràctica ha contribuït també a desenvolupar una pedagogia de la interioritat. És director adjunt de JE des que es va crear la fundació l'any 2000. És un gran lector i li agrada molt caminar i escriure.

Jo no ensenyo als meus alumnes, només els proporciono les condicions perquè puguin aprendre.

Albert Einstein

El que una persona té realment, és el que hi ha al seu interior.

Oscar Wilde

Per recordar-los-ho, abans de començar la classe, algú recitarà en veu alta l'oració adient al cas, que el professor i tots els deixebles oiran atentament amb el cap descobert; o, si més no, el mateix professor, amb el cap descobert, se senyarà, i començarà la classe.

Ratio Studiorum

Pròleg

Transformar l'educació és un gran repte, un projecte molt noble i necessari.

Ja s'han dut a terme diversos projectes i iniciatives innovadors, i des de la fundació Jesuïtes Educació volem afegir el nostre gra de sorra. Volem fer una aportació valenta i decidida perquè creiem que al segle XXI cal una educació pensada en aquest segle i per a aquest segle.

En aquest segon quadern de la col·lecció Transformant l'educació parlarem de tota una sèrie de processos i projectes que tenen un únic objectiu molt precís: assentar les bases per poder somiar aquest projecte transformador i, sobretot, per poder-lo fer realitat.

Però per complementar tots aquests processos i estratègies que s'expliquen aquí, m'agradaria remarcar la importància de les persones que han de fer possible tot això.

Molt probablement tots nosaltres recordem mestres i professors que ens han deixat una empremta ben forta, que ens han ajudat en els atzucacs de la infància o l'adolescència. Aquell/a mestre que ens ha dedicat hores perquè reaccionéssim, que ens ha parlat amb

autoritat i alhora amb tendresa. Aquell/a professor/a que ens ha fet descobrir potencialitats que residien dins nostre, que ha sabut veure en nosaltres llavors de coses bones que encara estaven amagades.

Jo recordo molt aquella professora que vaig tenir a 4rt d'EGB, quan vaig canviar de col·legi. Em va costar molt agafar el ritme de la nova escola, sí! Però per sort, aquella bona professora que em va acollir, estava atenta i, al veure les meves dificultats i les d'un company també despistat, ens feia quedar moltes, moltes tardes per fer els deures i posar-nos al dia.

Doncs bé, quan molts anys després vaig acabar el doctorat de Ciències Físiques, i quan em van ordenar prevere, em va agradar escriure-li per agrair-li la paciència i les llavors que havia sembrat en mi durant aquelles hores.

Ella ja s'havia jubilat feia anys. La meua carta començava dient: «No sé si se'n recordarà de mi...». I ella em va respondre: «I tant que me'n recordo de tu! Recordo molt els meus alumnes». I em parlava de com jo, en aquelles hores, li explicava coses dels periquitos que tenia a casa i que feia criar, de com tenien ous i pollets, i després es feien adults...

Tant de bo aquest somni i els processos que l'han de fer possible estiguin plens de noms, de rostres, d'històries humanes de persones com la meua professora, que s'atreveixin a viure intensament una transformació que faci més humana i humanitzadora la tasca educativa que proposem.

Llorenç Puig

Jesuïta. President de Jesuïtes Educació

Índex

Introducció

13

**I.
D'on venim**

14

**II.
Creem les
condicions per a
la transformació**

28

**III.
Preparats
per a l'acció**

64

Taula de continguts

80

Introducció

Després del primer quadern, en què vam enfocar l'objectiu, us presentem aquí el segon volum de Transformant l'educació. Abordem ara la preparació del terreny ja que aquesta és una qüestió fonamental en tota iniciativa de canvi profund.

I és que per assumir el repte de canvi sistèmic que tenim al davant (les dimensions del qual són considerables) cal avançar mitjançant una estratègia de canvi i transformació que contempla diverses fases. Això vol dir dedicar el temps i les accions que cada etapa requereix per completar-la i avançar així amb garanties d'èxit.

La primera d'aquestes fases és preparar el terreny. És de sentit comú, però sorprenentment no per això resulta evident: abans de fer camí cal assegurar-se, d'una banda, que tota la comunitat educativa participa, comparteix i es compromet amb l'escola que volem per al segle XXI, i de l'altra, que la relació entre les escoles en xarxa i la determinació dels directius ha superat determinades fases evolutives.

En primer terme hem de crear, doncs, les condicions perquè els professionals, els alumnes i els pares puguin protagonitzar la transformació educativa. Només així té sentit emprendre aquest projecte.

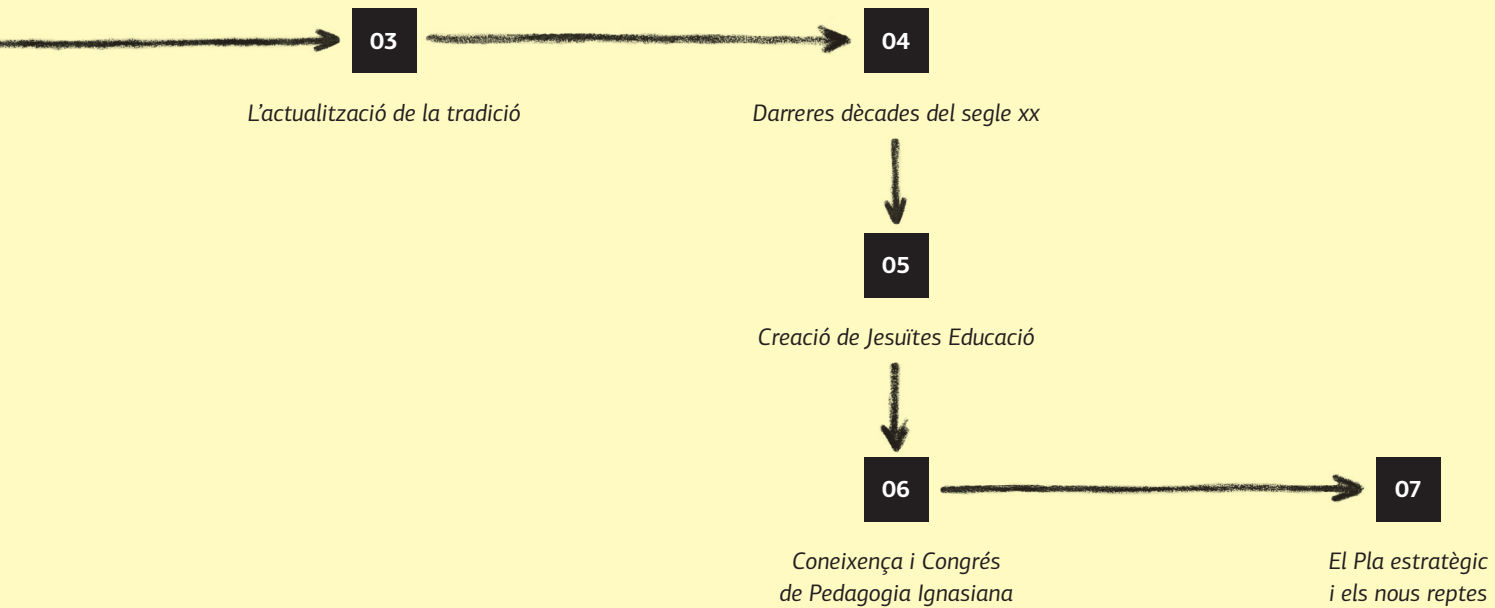
Si, des de la nostra humilitat i experiència, insistim en aquest punt i li dediquem un quadern és perquè, malauradament, massa sovint aquesta etapa preliminar es passa per alt i, empesos per la il·lusió, la pressa i un cert voluntarisme, ens aboquem directament a l'acció. Seria com sembrar un camp sense haver-lo llaurat mai. En aquest cas, quins fruits podem esperar recollir-ne?

Xavier Aragay

*Director de la col·lecció Transformant l'educació
i director general de Jesuïtes Educació*

I. D'on venim





02. Transformant l'educació. Preparem el terreny

01.

Reflexió sobre l'experiència

Podríem escriure pàgines sobre com viure el canvi, podríem recolzar-nos en experts i teoritzar sobre la millor manera d'encarar un projecte de transformació profunda.

I malgrat tot, podríem continuar en el mateix punt de partida sense haver contrastat cap afirmació amb la realitat. És necessari, per tant, baixar a allò més concret, passar a la pràctica.

Però tampoc podem abocar-nos-hi sense més... Preparar el terreny és una tasca que necessita d'una certa perspectiva prèvia. Cal doncs, en primer lloc, enfocar l'objectiu. En aquest sentit aquí partim de les 40 consideracions del primer quadern, on vam analitzar el present del món educatiu amb els seus reptes i oportunitats.

Ara ha arribat el moment de passar a l'acció per preparar l'acció. Pot semblar un joc de paraules però no ho és. Com dèiem al començament, només posant-nos-hi esbrinarem en què consisteix això de crear les condicions per al canvi profund. Aprendre fent.

Aquestes pàgines són, doncs, el seguiment de l'experiència viscuda en viu i en directe. Volem

reflexionar sobre el cas que estem protagonitzant per aportar dades, preguntes i aprenentatges al debat educatiu.

Què hem fet les escoles de Jesuïtes Educació per preparar el terreny? I què n'hem après de tot plegat? Aquest és el punt de partida d'aquest segon quadern. Som-hi, comencem.

02.

Els inicis i la Ratio Studiorum

Si en aquesta primera part es tracta de mostrar d'on venim, haurem de començar pel començament: Ignasi de Loiola va fundar la Companyia de Jesús el 1540 com un orde religiós modern per a l'evangelització amb vocació universal (global).

Encara que no va ser el seu propòsit inicial, els jesuïtes de seguida van comprendre que fer escoles, educar, formava part de la seva missió evangelitzadora d'ajudar a les persones. Una xifra: l'any de la mort de Sant Ignasi, el 1556, la *Societas Iesu* ja comptava amb una cinquantena de col·legis.

Durant la segona meitat del segle XVI (des de la consulta del 1564) hi va haver un procés creatiu molt intens per definir com havien de funcionar els centres i com havia de ser l'educació que s'hi impartia.

De fet, la quarta part de les constitucions de la Companyia de Jesús ja dóna pistes de treball per al que seria posteriorment la *Ratio Studiorum*, que a la Congregació General 4, celebrada l'any 1581, es va encarregar al jesuïta Aiguaviva.

Aquest procés culmina el 1599 amb la redacció final de la *Ratio Studiorum* (RS). En el camí hi trobem dues versions anteriors, que recollien experiències i un anàlisi de la pràctica docent.

La RS es va convertir així en el primer document modern que inclou un currículum organitzat transnacional (a Europa i allà on es fundaven col·legis arreu del món), una metodologia pedagògica específica i una organització escolar.

La RS va perdre vigència en part de les seves formulacions a finals del segle XIX i principis del segle XX, doncs la consecució de l'estat modern i l'establiment dels currículums oficials van introduir importants canvis a l'escola. No obstant, s'han mantingut una metodologia i uns trets comuns.

No és aquí el lloc on resumir el sistema educatiu dels jesuïtes, però podríem dir que es caracteritza per la creació de centres de secundària autònoms en el seu funcionament i autosuficients econòmicament, tenint sempre els trets comuns de la RS com a referència i punt comú.

Resumidament, aquests trets comuns de les escoles jesuïtes són la implicació de l'alumne en l'aprenentatge, un sistema organitzatiu molt precís i detallat, el rigor intel·lectual i l'eclecticisme metodològic.

I en la manera de fer dels ignasians es combina l'excel·lència amb l'adaptació a moments, llocs i persones. Així, seguint trets i màximes comunes com «no tot convé a tothom ni de la mateixa manera», cada escola de la Companyia de Jesús ha estat una iniciativa per a un context diferent.

Aquests trets han fet que al llarg dels darrers quatre segles, cada centre hagi estat com un vaixell navegant enmig de l'oceà, compartint una missió molt clara i molt oberta, però amb poca o fins i tot cap relació amb altres escoles jesuïtes de zones properes.

Aquest fet durant molts segles no ha estat un problema, ja que el gran nombre de jesuïtes a les escoles i els propis mecanismes de govern i coordinació de la Companyia de Jesús asseguraven els elements comuns.

Però la disminució del nombre de jesuïtes a les escoles dels països desenvolupats, amb el consegüent

protagonisme dels laics compromesos amb la missió, i la internacionalització i globalització de la cultura, la política i l'economia al segle XXI, reclamen la construcció d'una nova relació entre les escoles jesuïtes en forma de xarxa.

03.

L'actualització de la tradició

Amb el pas dels anys, a causa dels canvis culturals i en la mesura que els països establien les pròpies legislacions educatives, la *Ratio Studiorum* va anar deixant de ser el referent i de fer l'aportació que inicialment havia tingut.

És cert que es van fer alguns intents de nova redacció de la mateixa, però l'estil de la RS no s'adequava a la diversitat de situacions dels estats on es trobaven les escoles dels jesuïtes.

Finalment, durant l'última etapa del mandat del Pare General Pedro Arrupe, i moguts per l'esperit de resposta a la fidelitat a la missió de la Companyia, es va crear una comissió per elaborar un nou document de referència que servís per donar una visió comuna i un mateix sentir respecte de la finalitat i la inspiració per als centres educatius de la Companyia de Jesús.

Resultat d'aquest treball és la publicació l'any 1986, ja en el mandat del Pare General Peter-Hans Kolvenbach, del document *Característiques de l'educació de la Companyia de Jesús*. El 1993, un nou document, *Paradigma pedagògic ignasià*, complementava l'anterior amb propostes

metodològiques concretes per ajudar a la transmissió eficaç dels valors i la visió del món ignasians.

D'aquests textos en destaquem el següent fragment: «És obvi que un currículum universal per a les escoles o col·legis jesuïtes semblant al proposat a l'original *Ratio Studiorum* és impossible avui. Tanmateix, sí que sembla important i conseqüent amb la tradició de la Companyia, tenir una pedagogia organitzada sistemàticament amb una substància i mètodes que fomentin la visió explícita de la missió educativa contemporània dels jesuïtes.

La responsabilitat de realitzar adaptacions culturals es realitza millor a nivell regional o local. Avui dia sembla més adient formular amb caràcter universal un paradigma pedagògic ignasià que pugui ajudar a professors i alumnes a enfocar la seva feina de tal manera que sigui sòlida acadèmicament i a la vegada formi a "homes i dones per als altres".

Aquests documents han servit de referència a les escoles jesuïtes en els últims vint anys. Ara cal continuar avançant i plantejar noves fites en el camí.

04.

Darreres dècades del segle xx

La globalització ha canviat substancialment el nostre món. Si l'esperit amb el qual treballen els jesuïtes és universal i adaptable al seu entorn, aleshores aquest canvi de paradigma pot ser una gran oportunitat per actualitzar les escoles de la Companyia.

Al 1999 les paraules del Pare General PH Kolvenbach eren el resultat d'un procés que ja era madur: «Respectant la deguda autonomia, la coordinadora d'escoles europees (JECSE) hauria de pensar en posar en funcionament estructures àgils de mútua cooperació per animar la xarxa d'escoles i impulsar accions i projectes conjunts».

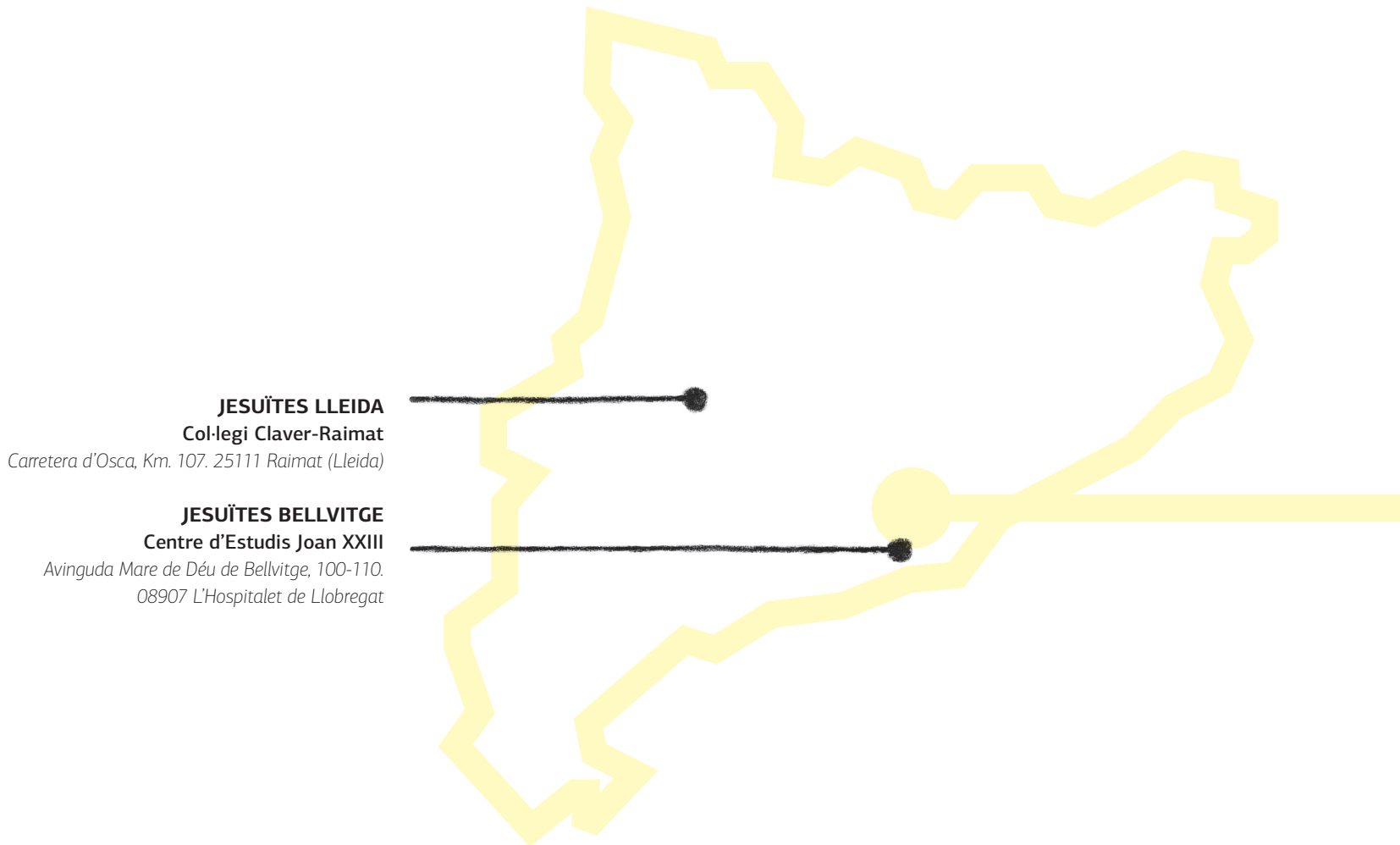
A casa nostra podríem situar-nos als anys seixanta del segle passat per trobar les primeres sinèrgies: l'any 1968 el jesuïta Ramon Torelló inicia una tasca de relació entre els centres. Però no és fins la dècada dels noranta que les escoles jesuïtes de Catalunya van començar a fer passos decidits de col·laboració més intensa. En aquest procés destaquem la feina dels jesuïtes Ignasi Salat, Pepe Ituarte, Lluís Magriñà i Francesc Xicoy.

Les accions que van tenir més repercussió van ser les relacionades amb la formació permanent, i especialment amb la formació de mestres i professors per esdevenir tutors. La tutoria i els idearis de centre són eines de treball i formació interna que ens distingeixen. Així, es va establir una formació conjunta per al professorat dels centres i una trobada anual dels directius dels centres.

Per treballar plegats comptem amb un panorama força propici. El nombre d'escoles jesuïtes en una àrea tan propera i ben comunicada no es dona a cap altre lloc del món. Són set els centres a l'Àrea Metropolitana de Barcelona: el Casp-Sagrat Cor de Jesús, el Sant Ignasi, l'Escola del Clot, el Col·legi Kostka, el Col·legi Sant Pere Claver, el Centre d'Estudis Joan XXIII i l'Infant Jesús. I hi ha un vuitè: el Col·legi Claver-Raimat de Lleida.

Cadascuna d'aquestes vuit escoles té una història pròpia i un perfil singular, sí, però allò que tenim clar és que tots volem arribar més lluny i que només junts serà possible: som una comunitat de gairebé 1.400 educadors i més de 13.000 alumnes.

02. Transformant l'educació. Preparem el terreny



JESUÏTES LLEIDA

Col·legi Claver-Raimat

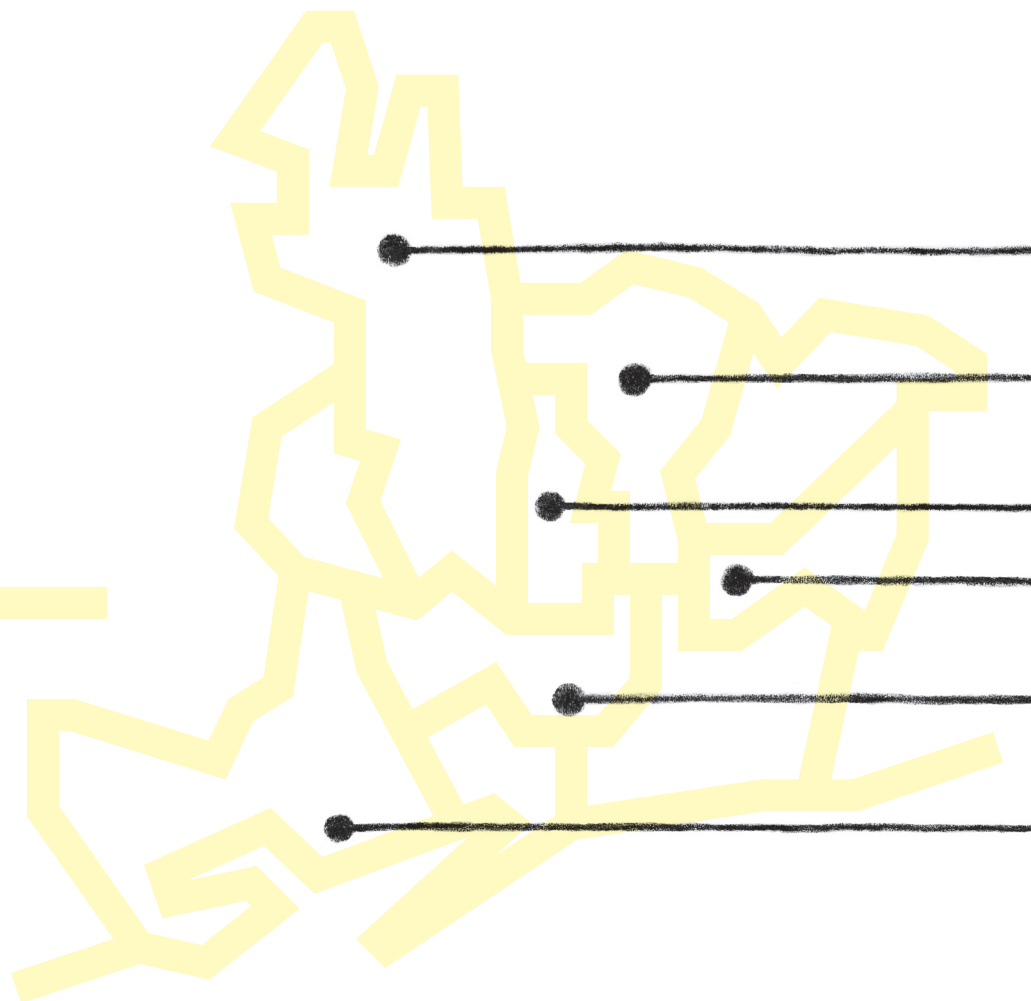
Carretera d'Oscà, Km. 107. 25111 Raimat (Lleida)

JESUÏTES BELLVITGE

Centre d'Estudis Joan XXIII

Avinguda Mare de Déu de Bellvitge, 100-110.

08907 L'Hospitalet de Llobregat



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

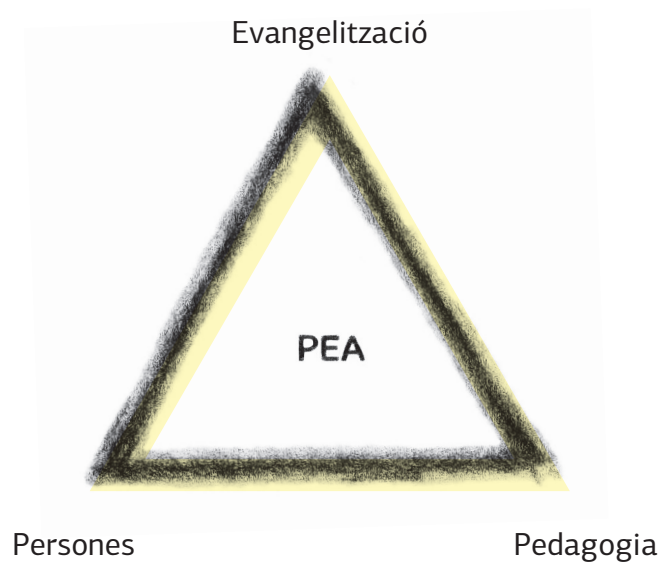
Carrer Casp, 25. 08010 Barcelona

JESUÏTES POBLE SEC

Col·legi Sant Pere Claver

Carrer Vila-Vilà, 14. 08004 Barcelona

02. Transformant l'educació. Preparem el terreny



05.

Creació de Jesuïtes Educació

La fita que marca un abans i un després en aquest procés de treball en xarxa és la creació l'any 2000 de la Fundació Jesuïtes Educació. El punt de partida de JE el trobem en el jesuïta Lluís Magriñà.

Aquesta és una important opció que porta a terme la Companyia de Jesús a Catalunya: crear una fundació canònica, inspirada i dirigida per la pròpia Companyia, per donar aixopluc i impuls a les escoles dels jesuïtes.

La missió de Jesuïtes Educació és la de «promoure un estil d'educació que incorpora els valors evangèlics i que es basa en l'acolliment, el coneixement i l'acompanyament de les persones amb el propòsit que adquireixin els aprenentatges adequats per esdevenir persones competents, conscients, compassives i compromeses».

Per a la redacció de la Missió, els Estatuts i la Carta fundacional vam dur a terme un procés participatiu intens per part dels directius de les escoles.

Així, en diferents trobades entre el 1999 i el 2000, els directors dels centres i diverses persones de l'entorn educatiu de la Companyia van elaborar una reflexió

estratègica al voltant de tres qüestions bàsiques:

1. Què volem fer? (missió); 2. Què sabem fer? (punts forts); 3. Què ens demanen que fem? (*stakeholders*).

Fruit d'aquesta reflexió estratègica, es van definir tres grans prioritats per a la nova fundació: l'aprofundiment en la dimensió evangelitzadora de les escoles, el desenvolupament de la vocació educativa i la capacitació dels educadors dins d'una política de recursos humans, i avançar en un estil educatiu i didàctic propi. És a dir, evangelització, persones i pedagogia (al voltant del Procés d'Ensenyament i Aprenentatge o PEA).

Val a dir també que en aquesta primera fase, la fundació ja té un director general, el jesuïta Francesc Xicoy, un director adjunt, un tècnic coordinador d'informàtica a temps parcial i una secretària de direcció. Ens trobem als inicis del treball en xarxa.

06.

Coneixença i Congrés de Pedagogia Ignasiana

Un cop constituïda la fundació, els primers anys els dediquem a enfortir les sinèrgies que s'havien estat treballant des dels anys noranta i a fer més extensibles les col·laboracions i la coneixença entre les escoles.

Malgrat allò que algú pugui pensar, aquesta és una etapa necessària. Cal conèixer-se amb més profunditat i establir lligams personals per avançar cap a l'objectiu d'esdevenir una xarxa.

Potser no calen cinc anys, és veritat, però fins i tot preparar el terreny implica un procés previ. Nosaltres vam seguir fent projectes conjunts i vam incrementar l'organització d'activitats i trobades entre els centres.

El primer Pla plurianual (2001-2004) va permetre compartir prioritats i objectius entre totes les escoles. A més, el Consell de Directors, sota el govern del patronat de la fundació, esdevé un òrgan responsable del conjunt del projecte (més enllà de ser una coordinadora o una instància per compartir només informació).

En aquesta primera fase cal destacar la celebració del Congrés de Pedagogia Ignasiana el juliol del 2005, on s'hi van presentar ponències i treballs al voltant de

temes com les estratègies d'aprenentatge, la formació permanent o l'educació en valors. L'Enric Caturla, nomenat el mateix 2005 cap de pedagogia i formació de JE, n'assegura la seva realització.

El congrés va ser un exemple de mobilització per part dels professors i mestres de les escoles, que van treballar conjuntament i van afavorir el coneixement mutu. També va ser l'ocasió de donar a conèixer nombroses experiències pedagògiques properes a la renovació que volem, així com les conclusions dels grups de treball sobre aspectes de les diferents etapes formatives.

D'altra banda, Jesuïtes Educació havia incorporat el 2002 un administrador i posteriorment una persona de suport en la gestió de fons i comptabilitat. També es va designar un cap de pedagogia i formació per donar continuïtat al treball pedagògic del congrés. Comptàvem ja amb un equip dedicat a pensar en xarxa i per a la xarxa.

07.

El Pla estratègic i els nous reptes

Després de l'embranchida inicial, vam tocar sostre. A l'acabar el congrés es va dur a terme una revisió estratègica dels primers anys de la fundació amb la participació dels equips directius, i es va treballar en un pla estratègic que potenciés Jesuïtes Educació.

Vam veure la necessitat d'un impuls i lideratge més enèrgics per poder respondre a la voluntat fundacional i als reptes tant interns com externs.

Així doncs, per continuar endavant, el jesuïta Lluís Magriñà, com a nou provincial i president del patronat, va presentar el nou Pla estratègic 2008-2012 i va proposar al patronat a finals del 2008 el nomenament de Xavier Aragay com a director general de Jesuïtes Educació.

En Xavier Aragay s'incorporà al seu càrrec el febrer del 2009 i es van nomenar dos directors adjunts i un assessor en temes de lideratge.

Sí, havíem passat de la vella cultura de treball autònom entre escoles a un important coneixement mutu, al sentiment d'una major corresponsabilitat en el projecte comú i a la normalització de sinèrgies i treball conjunt. Però calia anar més enllà.

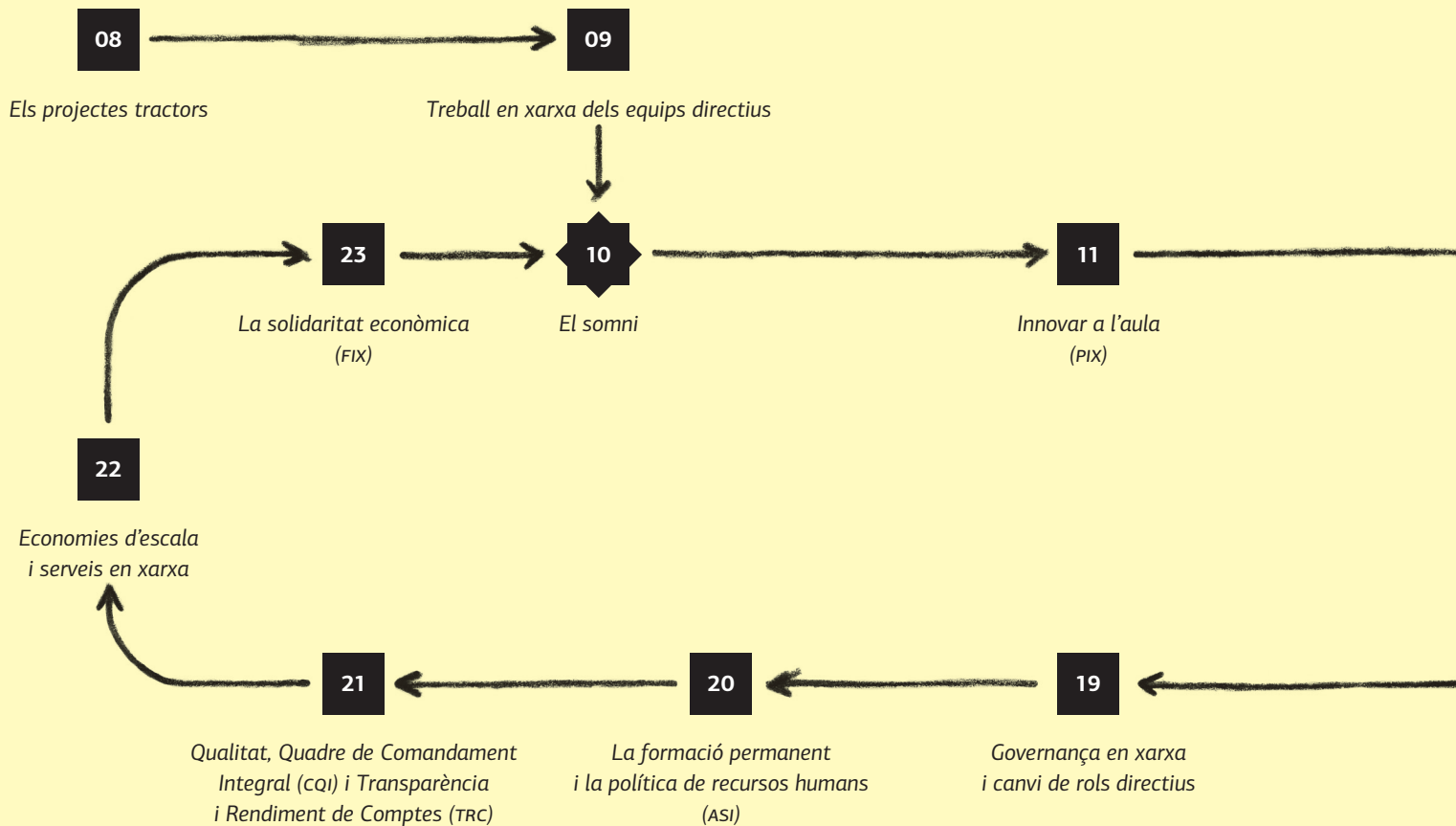
L'objectiu era passar de ser una xarxa d'escoles (fins aquí havíem arribat), a ser efectivament escoles en xarxa. Per assumir els nous reptes calia una mentalitat diferent: una manera creativa i ambiciosa de pensar el futur de les escoles disposant al mateix temps de més capacitat de treball i d'un nou lideratge adaptatiu.

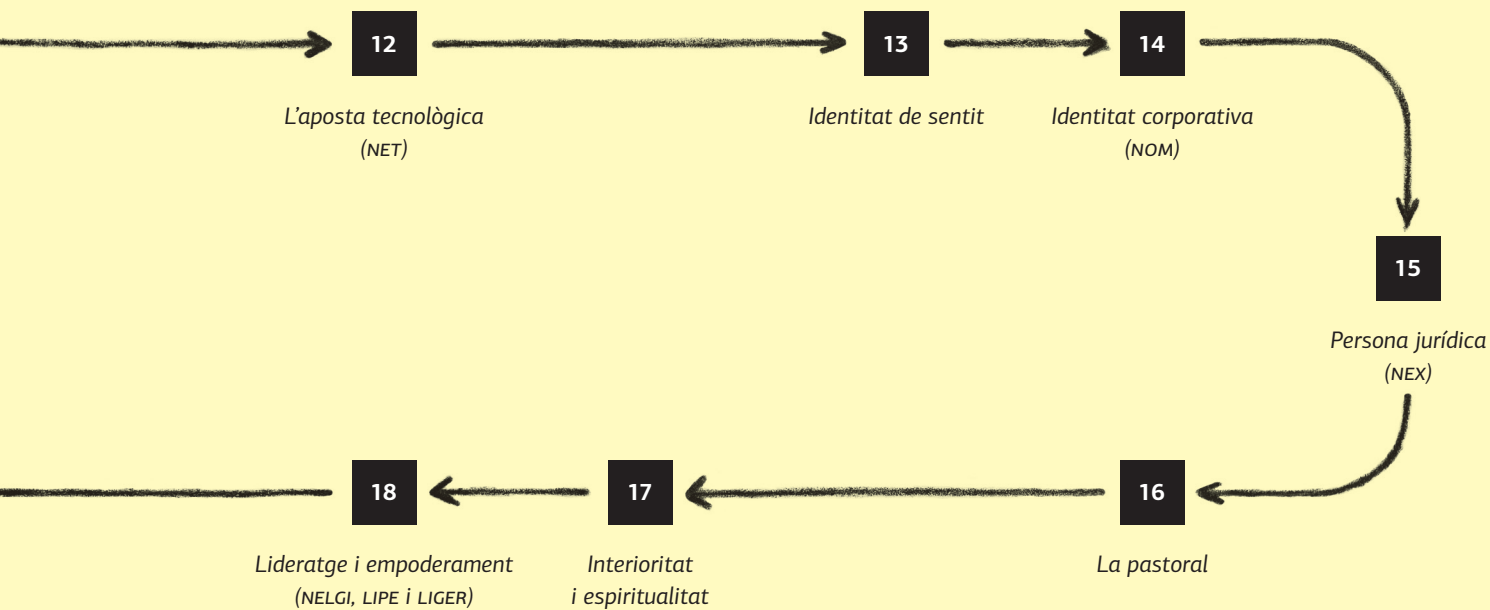
Tot i tenir clar que el focus havia de ser el procés d'ensenyament i aprenentatge, no era viable abordar-lo en primera instància. I és que les transformacions sistèmiques, com hem vist en el primer quadern, tenen les seves peculiaritats...

Si volem un canvi profund, ho assenyallem des de l'inici, necessitem abans preparar el terreny, crear les condicions perquè les noves iniciatives pedagògiques no quedin anul·lades per limitacions o dificultats estructurals, organitzatives o econòmiques.

Comencem, doncs, per la perifèria, per l'entorn, per tot allò que està al voltant del procés d'ensenyament i aprenentatge i que el condiciona i limita. I és que només abordant el context podrem seguir avançant en la transformació profunda de l'educació.

II. Creem les condicions per a la transformació





02. Transformant l'educació. Preparem el terreny

08.

Els projectes tractors

L'escola són persones. Persones que es relacionen amb altres persones mitjançant un conjunt de sistemes i subsistemes, de pràctiques, d'activitats, d'actors, de costums, de recursos, de valors, de creences... situades en un entorn cada cop més plural. Per on comencem?

En primer lloc hem de reconèixer que l'entorn del PEA també és un espai heterogeni i complex, ple de relacions i actituds amb molta inèrcia així com també de potencialitats que cal aprofitar. A l'escenari hi trobem, per dir-ho així, una determinada cultura o manera de fer arrelada en el temps.

Preparar el terreny suposa revisar aquesta cultura, actualitzar-la amb nova energia i nous horitzons. Però intervenir-hi de manera directa és gairebé impossible. En una conversa, per exemple, moltes persones tendeixen a defensar només les seves idees... Com transformar, doncs, creences i comportaments?

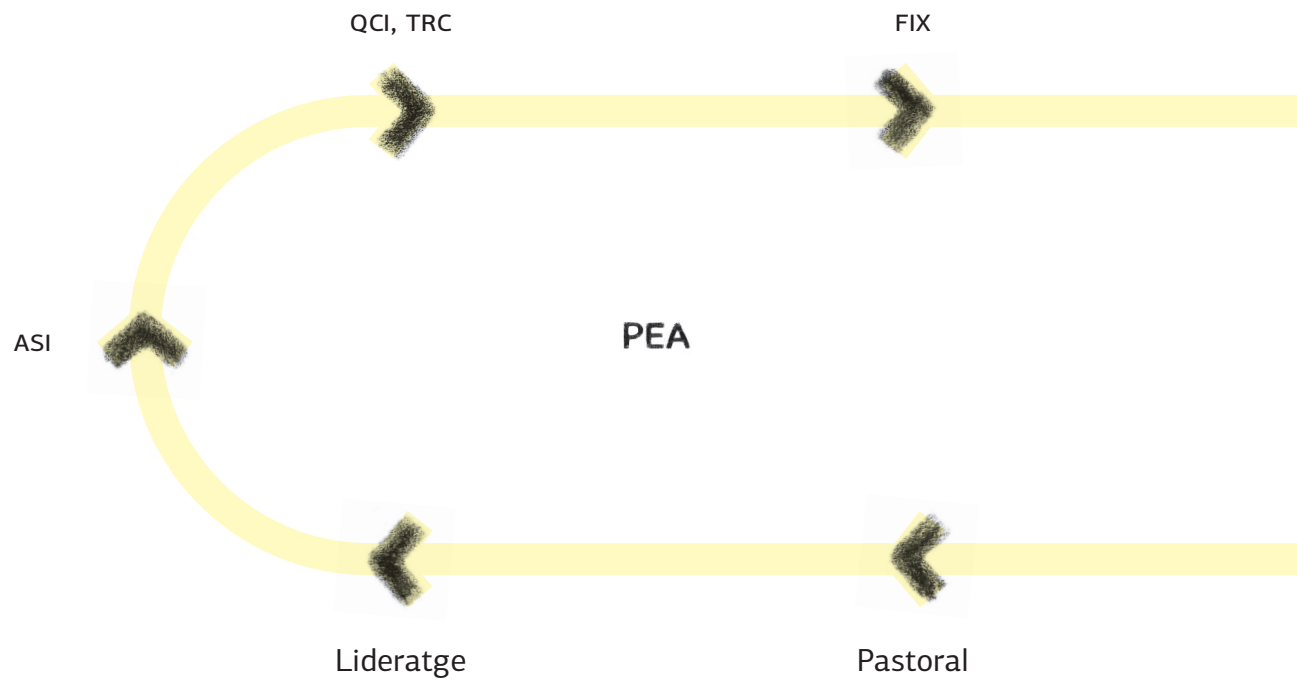
Els anomenats *projectes tractors* són precisament això, estratègies per llaurar el camp amb la finalitat de poder-lo *cultivar* després de manera més satisfactòria. Apel·lem a les persones, a les potencialitats, a la

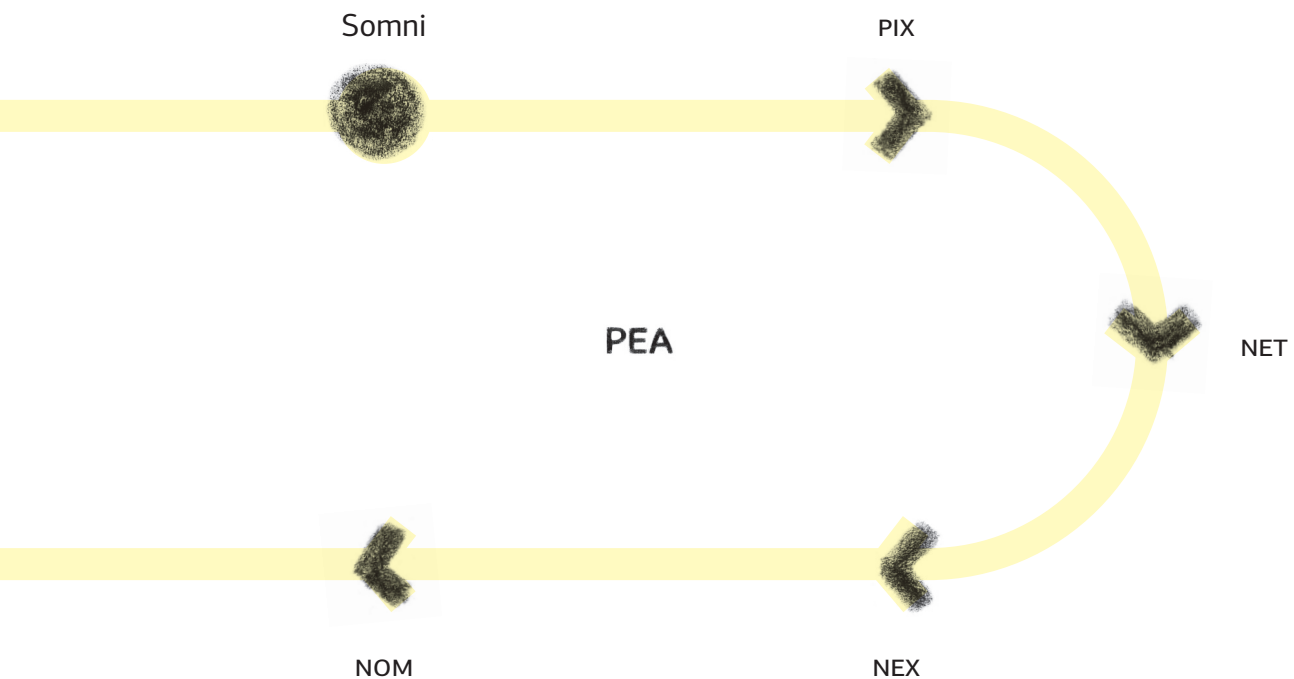
voluntat de canvi, tot donant-li la veu i l'estructura perquè es desenvolupi.

Sí, en cada projecte ens posem en moviment amb uns objectius específics i també amb d'altres de més profunds: a banda del projecte en qüestió i de la tècnica que requereix, ens interessa sobretot el corrent de fons generat, és a dir, la transformació de les persones i, per tant, de la cultura de l'organització.

Narrem a continuació l'experiència de les principals iniciatives de Jesuïtes Educació en aquest sentit. De l'acció més pràctica, com podria ser el Fons d'Inversió en Xarxa, a la més elevada, com la definició del somni de les escoles de JE.

Afegim que l'ordre de la presentació no respon a criteris temporals sinó més aviat discursius: explorem i analitzem aquesta etapa per compartir el sentit de les nostres accions. A més a més, seguir la cronologia seria gairebé impossible ja que els projectes tractors no avancen l'un darrere l'altre, sinó que ho fan en paral·lel.







09.

Treball en xarxa dels equips directius

Dèiem que transformar la cultura d'una organització no és quelcom que es pugui resoldre de la nit a dia. Com obrir, doncs, la caixa d'allò que es troba més arrelat en nosaltres?

Ras i curt: passar de l'autonomia individual inicial dels centres a constituir-nos com una veritable xarxa és una potentíssima eina de transformació del context. Si hem de fer escola amb altres escoles, tenim la necessitat de revisar-ho tot i establir línies comunes. És una gran oportunitat per treballar el terreny.

Veiem com durant el període 2000-2008 es van produir, en efecte, alguns progressos. Es van crear dinàmiques de coordinació de diferents nivells de l'estructura de les escoles. En citem només alguns: direcció, administració, pastoral, recursos humans, paraescolars, etc.

Però coordinar-se no és treballar en xarxa. Calia ser més ambiciosos, no n'hi ha prou a pensar des de cada escola per a la pròpia escola tot fent-ho amb altres. Calia passar de coordinar-se a pensar junts, a construir junts i a projectar-nos (i fer projectes) conjuntament. Només així seria possible emprendre accions de millores a les quals sols no ens sentiríem capaços.

Però què vol dir *treballar en xarxa*? És plantejar la feina des del conjunt d'escoles, des del projecte compartit, és a dir, reflexionar, accionar i avaluar junts, com a xarxa. Cal aixecar la mirada, pensar globalment per actuar localment.

En primer lloc, preparar el camí del canvi significa preparar els directius per al canvi. Així, a partir del 2009 d'una reunió anual dels equips de direcció es va passar a quatre sessions d'un dia sencer on vàrem incrementar els punts de reflexió, debat i assumpció conjunta de línies de treball.

Es podria dir el mateix en relació a les reunions dels equips directius de les etapes i altres equips temàtics (secundària, primària, formació professional, pastoral, gerents, comunicació), així com també dels equips per impulsar projectes. Avancem convergint i superant resistències, com la creença de que els directius han d'estar sempre i en tot moment a les escoles.

Per aprofitar els reptes que ens ofereix la xarxa, només ens cal un mínim de dues escoles. Us imagineu la riquesa que hi ha darrera del treball conjunt de vuit centres?

10.

El somni

El treball en xarxa és cabdal per preparar el terreny, però també hem de reconèixer que per sí sol és cec. Ens cal, doncs, transcendir la immediatesa i, com Sant Ignasi, preguntar-nos a on anem i a què?

És un fet que, sense un destí on anar, és difícil posar-se en camí, i més encara quan al punt de partida hi estem modestament satisfets. Però també és ben cert que no tot destí convida a un gran viatge...

Ens cal, per tant, un ideal, un gran propòsit per superar la inèrcia i la comoditat, un referent al voltant del qual poder treballar per coordinar i sumar esforços i il·lusions, per parlar, debatre, ajustar i reajustar.

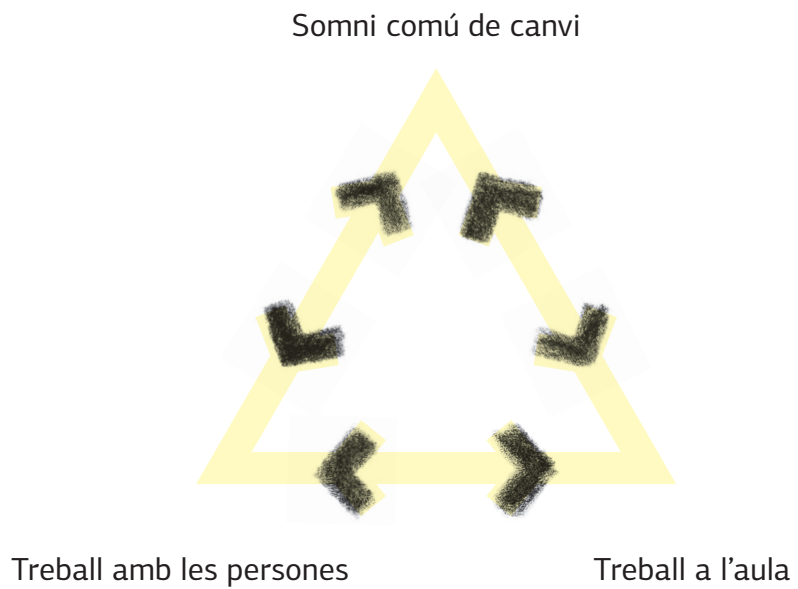
Aquesta visió ens permetrà aixecar el cap, fer pinya i caminar cap a un objectiu comú en comptes de fer-ho vers vuit objectius diferents. Tindrem la guia per al nostre dia a dia, tant per al treball més global i estratègic com també per al més anecdòtic i quotidià.

I així va ser com a Jesuïtes Educació el 2009 vam formular l'anomenat *somni*: volem «avançar vers una profunda transformació de l'educació que, mitjançant

la innovació metodològica, la incorporació de les TIC a l'aula i l'empoderament i potenciació dels educadors i la seva tasca, respongui als reptes de la societat del coneixement del segle XXI, tot explicitant els nostres valors d'espiritualitat i compromís social».

Des d'aleshores i de manera periòdica el tornem a meditar. I any rere any arribem sempre a la mateixa conclusió: la seva actualitat ens confirma l'encert de la seva formulació.

Podem dir, doncs, que per transformar en profunditat el procés d'ensenyament i aprenentatge hem hagut de guanyar alçada. Perquè, com hem dit abans, concretar un somni és dotar de sentit (és a dir, d'un nord) totes les nostres accions, fixar un punt en l'horitzó.



11.

Innovar a l'aula

(PIX)

Del més llunyà al més proper. Treballem en xarxa i ho fem en direcció al nostre somni, però podem també avançar en el més concret, en la nostra feina educativa dins de l'aula?

I tant! Que estiguem preparant el terreny no vol dir que ens oblidem del procés d'ensenyament i aprenentatge i la seva millora contínua. La cultura a la qual fèiem referència abans és arreu (a les classes i al seu context), així que quines experiències podem promoure per introduir una nova manera de dir i de fer?

Observem que la innovació és sempre la punta de llança. Fent recerca hi trobem els més agosarats, els qui no només somien sinó que també passen a l'acció. Com aprofitar tota aquesta energia disponible?

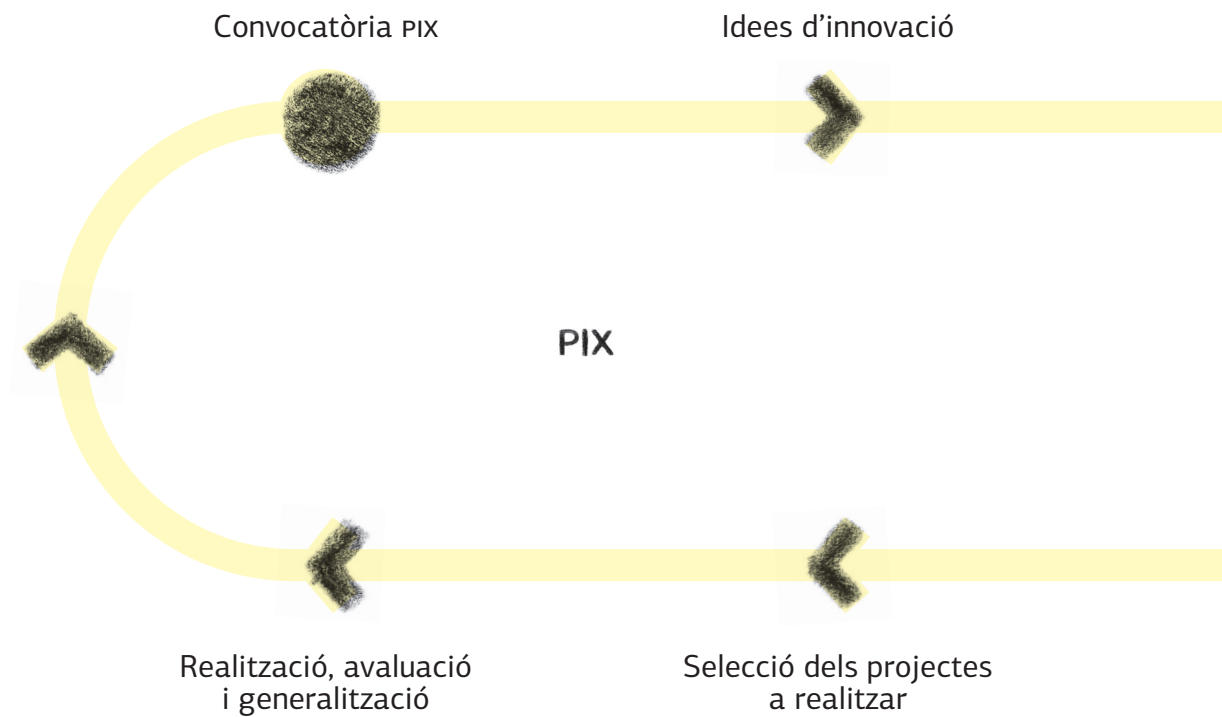
Va ser aleshores que ens vam plantejar donar cobertura a les persones que ja treballen amb iniciativa i creativitat a les nostres escoles, fer que les seves innovacions no siguin puntuals i aïllades, és a dir, dotar-les del temps, l'espai, el finançament i la relació entre elles necessària per poder-les introduir el dia de demà en les programacions curriculars.

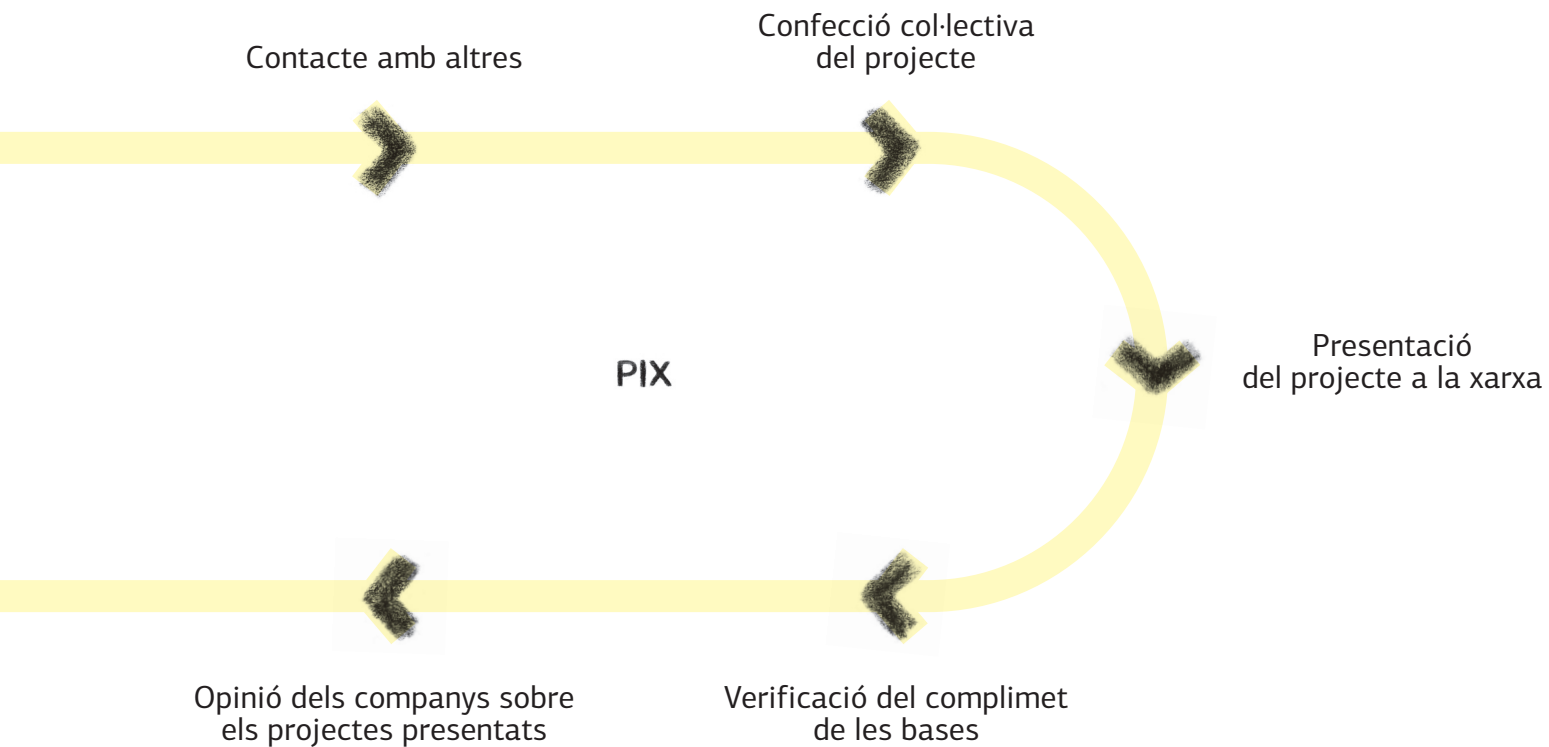
I va ser així com l'any 2011 vam posar en marxa els Projectes d'Innovació en Xarxa (PIX). En pocs anys hem acumulat una experiència molt valuosa gràcies a iniciatives com les següents:

- Radionet, una nova manera de treballar les llengües, la comunicació i l'expressió amb un micròfon al davant.
- Lego PIX, l'experiència de crear robots a partir d'una sèrie de metodologies i pràctiques d'innovació.
- Smartphones, la incorporació del mòbil i de les millors aplicacions educatives a l'aula.
- 24/7, la creació d'un currículum per treballar l'assignatura d'emprenedoria amb la modalitat semipresencial.
- Un productor i set horts escolars en xarxa, un acostament a les ciències naturals d'una manera molt vivencial.
- Dits, l'utilització de les tauletes com a eines per a la interacció amb continguts d'exercitació i de creació.

Com a resultats podem dir que els PIX porten a l'alumne a aprendre per si mateix, i als mestres i professors a protagonitzar la innovació proposant, seleccionant i liderant projectes, amb tot el que això suposa. A les escoles de JE els PIX ens han permès treballar d'una manera més conjunta (hem introduït una nova gimnàstica innovadora a la xarxa).

Així, doncs, preparem el terreny transformant principalment l'entorn, però també plantant una llavor singular al bell mig del procés d'ensenyament i aprenentatge que canvia la cultura interna i la forma de relacionar-se i actuar.





12.

L'aposta tecnològica (NET)

A mig camí entre el somni i la innovació a l'aula trobem la tecnologia, una eina que condiciona i configura cada vegada més el nostre món, i que forma part de l'aula i del context que cal transformar per al canvi.

Després de les experiències de l'etapa anterior en aquest àmbit, el 2009 vam posar en marxa des de Jesuïtes Educació una aposta pròpia: la Nova Estratègia Tecnològica (NET).

Si volíem esdevenir xarxa, calia integrar les intranets de les escoles en una sola i potenciar el seu ús tant en el procés d'ensenyar i aprendre com en la gestió i la relació entre persones i equips.

Teníem clar que aquest projecte tractor havia d'incloure aspectes diversos com la comunicació amb tota la comunitat educativa, la secretaria, les famílies, la comptabilitat, els horaris, la tecnologia a l'aula o la formació en línia.

La NET havia de resoldre també els temes tècnics de servidors locals o virtuals, telefonia, connexió a Internet, wifi i xarxa informàtica. L'opció escollida també havia de garantir la velocitat, la funcionalitat

i l'estructura per tal que el servei fos satisfactori. Tota una revolució al servei del canvi.

D'altra banda calia que el conjunt de serveis evolucionessin amb nosaltres i les nostres necessitats. I és que en aquest àmbit, més que en qualsevol altre, no podem parlar mai d'una estació final.

No es tractava, doncs, d'implantar un sistema permanent, sinó de posar en marxa una estratègia funcional, oberta i conjunta que ens permetés ser una veritable comunitat educativa connectada en xarxa al segle XXI.

De l'anàlisi dels productes i empreses en el mercat es va concloure que calia dissenyar internament la NET i desenvolupar eines pròpies tot utilitzant els sistemes oberts existents i estàndards comuns.

És així que vam constituir un equip on experts externs i responsables interns de la xarxa i de cada escola treballen conjuntament per fer d'aquesta aposta a mida, una realitat exitosa. Posem en marxa, doncs, un nou canvi en la nostra cultura com a organització.

Per acabar afegim algunes dades per mostrar el volum de la NET: des de la seva posada en funcionament fins a

la tardor del 2014, hem arribat als 5.808 grups i grups-aula en actiu, s'han connectat un total de 19.506 usuaris diferents (1.864 educadors, 12.307 alumnes i 5.327 famílies) que han generat l'espectacular xifra de 2.083.475 connexions (446.409 educadors, 1.604.736 alumnes i 32.245 famílies).

En aquest procés també calia construir una intranet o campus virtual comú a tota la xarxa: complexitat al servei del canvi.

13.

Identitat de sentit

Ser una xarxa ens aboca a un altre aspecte rellevant de la tasca de preparar el terreny: ens referim a la identitat. Per poder convergir les vuit escoles ens cal compartir no només un punt d'arribada (què somiem), sinó també un punt de partida (qui som) més profundament del que fèiem fins ara.

Així doncs, ens preguntem pels que treballem junts en aquest projecte: Què ens identifica com a equip? Quins són els valors compartits? Què tenim en comú entre les diferents escoles? Quina és la nostra raó de fons per protagonitzar un canvi profund en l'educació?

Val a dir que la identitat es treballa de moltes maneres en el dia a dia al llarg de l'any. Per contestar aquestes qüestions, per tant, no es tracta només de revisar els nostres estatuts. Ens cal observar el quotidià i introduir més identitat en xarxa en aquest quotidià.

L'acció més destacada per impulsar la identitat va ser celebrar totes les escoles a la vegada el dia de Sant Ignasi. I en lloc de celebrar el 31 de juliol (data de la

seva mort) vam optar pel 12 de març (data de la seva canonització). Això permetia fer la celebració en xarxa en un molt bon moment del curs.

Aquesta ha estat una festa molt important per JE. Per a nosaltres la figura d'Ignasi de Loiola i la Companyia de Jesús ens permeten tant reunir-nos com dialogar sobre la vigència de la nostra identitat i aprofundir-la.

En aquesta celebració recordem i coneixem millor Sant Ignasi i reforcem qui som, és a dir, la identitat i el compromís de la Companyia de Jesús i de les nostres escoles. Dit d'una altra manera: és una oportunitat per comprendre el nostre projecte particular dins del marc del gran projecte de la Companyia de Jesús en el món i al llarg de la història.

Aquest és un dia de festa, de debat i de reflexió, de realització d'activitats comunes entre els alumnes i els professors de les escoles, de conèixer jesuïtes que treballen en diverses iniciatives apostòliques aquí i arreu del món, un dia, en definitiva, d'identitat comuna i xarxa. Un dia per aprofundir i créixer.

14.

Identitat corporativa (NOM)

Cau pel seu propi pes que si les escoles que configurem la xarxa de Jesuïtes Educació compartim una identitat, aquesta ha de fer-se visible en la manera de presentar-nos a nosaltres mateixos i a la societat.

No és una qüestió menor: quan JE va començar cada escola tenia la seva pròpia denominació, amb formats diversos i logotips totalment diferenciats. De les seves línies gràfiques ni tan sols es desprenia, en alguns casos, que els centres educatius eren de la Companyia de Jesús.

Calia avançar, arribar a una identitat corporativa que, d'una banda, donés testimoni de la unitat de la xarxa i, a la vegada, permetés l'expressió singular de cada escola. A aquest projecte tractor el vam anomenar NOM.

Després del debat intern i de l'ajuda d'experts externs, vam decidir que cada centre tindria una denominació que inclouria la paraula *jesuïtes* seguida de la seva ubicació territorial. A aquest títol cal afegir un subtítol que recull el nom tradicional de l'escola fins el moment.

A més d'una tipografia comuna per a tots, va ser molt important trobar un símbol senzill i significatiu. Inspirant-nos en una de les icones més recurrents de la Companyia, vam triar el sol com a element propi.

Així mateix, amb la denominació particular i l'adjudicació d'un color distintiu per a cada escola, donàvem resposta a la necessitat de diferenciació interna i adaptació al propi context.

La concreció del que podríem anomenar *marca* de Jesuïtes Educació es va arrodonir amb l'aprovació d'un llibre d'estil que ens ha permès mantenir uns criteris estables i uniformes a l'hora de comunicar qui som.

Una conseqüència més: per a algú que des de fora s'acosta al projecte de JE, de ben segur que ara li resulta molt més visible que som presents en tots els àmbits socioeconòmics de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

15.

Persona jurídica (NEX)

La identitat es viu en el dia a dia, es cohesiona amb les celebracions i s'expressa a través d'una imatge comuna. De totes maneres, ens queda un altre àmbit important per explorar: la persona jurídica.

Cal que l'estructura jurídica de Jesuïtes Educació i les escoles que engloba sigui clara i faciliti els objectius pedagògics.

Res més allunyat del que teníem l'any 2000. Les escoles amb titularitat de la Companyia de Jesús utilitzaven cadascuna el NIF d'una comunitat jesuïta diferent, i la resta d'escoles depenien de la fundació civil corresponent. Cal afegir que en paral·lel, havíem creat el NIF de la fundació.

El punt de partida (9 NIF diferents) dificultava, doncs, el treball entre persones més enllà de la col·laboració amistosa. I mirant cap al futur dificultava un element cabdal del treball en xarxa i la transformació profunda de l'educació: la possibilitat que els educadors, de forma senzilla, poguessin canviar de centre com a nova fita en el seu camí de creixement personal i professional.

Capgirar aquesta situació és un bon exemple de com el canvi de les condicions de l'entorn pot facilitar els objectius fonamentals que es troben en el procés d'ensenyament i aprenentatge.

Avancem: la Nova Estructura en Xarxa (NEX) ha estat la peça jurídica clau per al projecte de JE. Amb la NEX s'han posat les eines perquè, amb una planificació de diversos anys, tots els centres s'incorporin a la titularitat de Jesuïtes Educació i comparteixin la mateixa titularitat, personalitat jurídica i NIF.

Aquest pas, més enllà de facilitar les economies d'escala, l'organització dels serveis en xarxa i la gestió del patrimoni, dóna un fort impuls al sentit de pertinença i ha de permetre que els educadors puguin canviar de centre en el marc de la seva progressió professional.

Diguem-ho clarament: al segle XXI no té sentit que els educadors a l'escola concertada hagin de romandre tota la seva vida laboral en un únic centre. Canviar d'escola pot renovar, obrir la ment, trencar rutines, ens pot fer sortir, en definitiva, de la zona de confort.

Per dur a terme aquest canvi s'han fet les gestions necessàries davant les diverses instàncies implicades (la Cúria General de la Companyia de Jesús, el Departament d'Educació, el Departament de Justícia i el Departament de Treball). I l'1 de setembre del 2014 s'ha fet realitat, finalment, l'única titularitat jurídica, laboral i administrativa en la persona jurídica de la fundació Jesuïtes Educació. Hem assolit una nova fita (gran i complexa) per propiciar el canvi educatiu.

16.

La pastoral

Entrem ara en continguts concrets de la nostra identitat. Partim del fet que per a la pròpia missió evangelitzadora, l'acció pastoral sempre ha estat al centre de les escoles de JE. Abans de continuar, clarificarem els termes.

Entenem per *pastoral* la pedagogia adreçada al creixement de la fe i per *evangelització*, en canvi, l'anunci a través de la paraula o el testimoni de la persona i missatge humanitzador de Jesús de Natzaret.

Cal assenyalar també que ambdós conceptes s'interrelacionen en el procés de creixement de la persona que oferim a les nostres escoles, i que, d'altra banda, tots els educadors poden participar en l'evangelització, si més no des de la presència dels valors profundament humans que ens presenta l'evangeli.

Afegim que aquesta presentació la fem amb un estil obert, d'invitació, de vivència, de reflexió... i, per tant, molt lluny del dogmatisme i totalment oposat a la imposició.

Dit això, en relació a la pastoral de JE calia avançar en dos fronts a la vegada: per una banda, amb el temps, cada escola havia avançat en una pastoral que, tot i tenir trets comuns, havia pres camins diferenciats;

i per l'altra, la disminució de la presència dels jesuïtes a les escoles era un repte molt important.

Així, durant el període 2006-2008 es va començar a fer una reflexió sobre què enteníem per escola evangelitzadora. I és que la diversitat de la comprensió i la concreció pastoral de les set escoles d'aleshores demanava que s'avancés en una visió compartida.

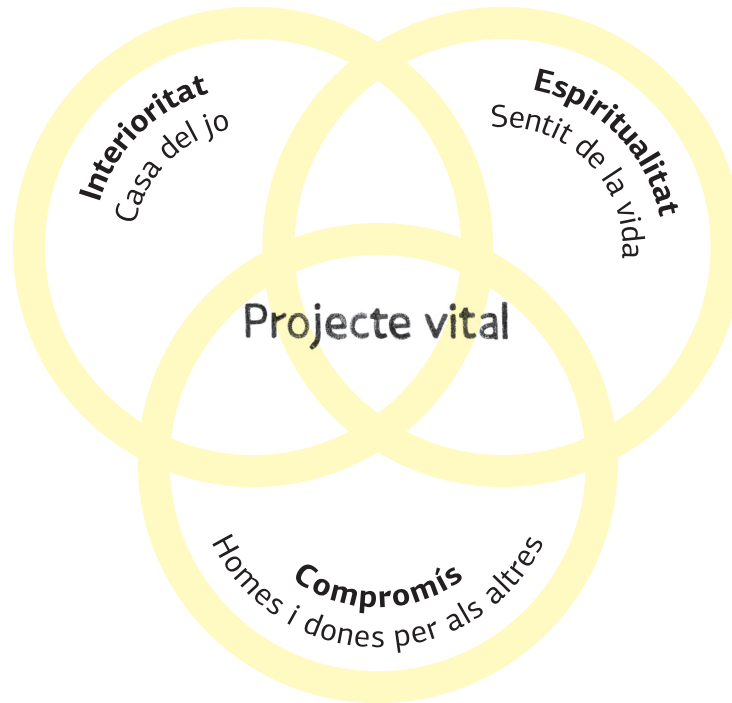
Seguint la feina feta, el curs 2009-2010 vam elaborar un model pastoral. Va ser un treball amb una participació molt àmplia dels responsables de pastoral, els equips directius i les persones que participaven en el Curs de Lideratge Ignasià de la Pastoral (CLIP).

Com a resultat d'aquest treball vam reforçar la pastoral, i vam arribar a una pastoral comuna per a totes les escoles de JE amb el propòsit de dinamitzar i liderar el conjunt de la comunitat educativa basada en una xarxa d'equips laics. El model proposa també planificacions i avaluacions conjuntes, recursos suficients, un estil propi i un constant aprenentatge.

D'altra banda cal assenyalar que ha estat clau definir una estructura capaç de respondre als reptes de la

pastoral. Això ha significat crear les figures de director de pastoral de JE i director de pastoral de centre, i diferenciar-les del consiliari de xarxa i consiliari de centre, més centrats en l'atenció a les persones i els processos personals.

També hem definit uns recursos mínims de personal, dedicacions i temps de coordinació per garantir el funcionament dels equips i l'assoliment dels seus objectius. Val a dir que, d'altra banda, així és com hem afrontat la disminució progressiva de jesuïtes a les escoles, conformant un equip ampli i compromès de laics en aquest àmbit.



17.

Interioritat i espiritualitat

La importància de la vivència de l'experiència personal i de la implicació personal des de dins, ens porta a emfatitzar la cura de la interioritat i de l'espiritualitat. Es tracta de dues realitats molt relacionades però alhora autònomes, cadascuna té el seu sentit propi.

Recordem-ho: per *interioritat* entenem l'àmbit íntim on la persona va prenent consciència de qui és, allò què podem anomenar *la casa del jo*; mentre que amb el terme *espiritualitat* ens referim al moviment de la persona en la recerca de comprensió i sentit de la seva vida.

En la nostra visió de l'escola i de la persona, la interioritat i l'espiritualitat s'alimenten mútuament. Així, davant dels constants estímuls externs del present, cal promoure el silenci i l'escolta radical per trobar-se a un mateix i poder-se orientar a la vida.

En aquest context, des de Jesuïtes Educació vam celebrar dos seminaris (del 2007 al 2009) per aprofundir en el què i en el com de la interioritat en el procés d'ensenyar i aprendre a les nostres escoles.

Com a resultat d'aquestes reflexions avancem decididament en la implementació del treball de

la interioritat i durant el curs 2009-2010 i amb la col·laboració dels equips directius, redactem un document provisional per a un projecte de pedagogia de la interioritat.

Es tracta d'una manera de fer que promogui petites accions com el silenci inicial, la presa de consciència, la relaxació, el contemplar o el preguntar, juntament amb activitats intenses com ara tutories llargues o estades a la Cova de Manresa, on Sant Ignasi hi va fer una estada de gairebé un any fonamental per a la seva vida espiritual.

Val a dir que aquest treball inclou, com no podia ser d'una altra manera, la formació dels educadors en la interioritat. Així, a la setmana de formació intensa que fem cada estiu a l'inici del mes de juliol (Fòrum), hem dissenyat mòduls perquè el professorat pugui prendre consciència de la riquesa del seu món interior i de les possibilitats de treball d'aquesta dimensió a l'aula.

Per últim, i tal i com es desprèn de tot plegat, afegim que l'aposta per la pedagogia de la interioritat i l'espiritualitat comporta el creixement del projecte vital tant dels alumnes com dels educadors.

18.

Lideratge i empoderament (NELGI, LIPE i LIGER)

En el procés de crear les condicions per a la transformació del procés d'ensenyament i aprenentatge és determinant que les persones directives desenvolupin plenament la competència de lideratge en els seus respectius àmbits.

Val a dir que, com hem vist arran de la idea d'*identitat*, al voltant del concepte de *lideratge* giren també tot un seguit de projectes tractors, un paquet considerable de mesures que ens permetran preparar el terreny per a la següent fase.

Però per liderar, cal abans empoderar-se... I és que no podem guiar els altres cap a la seva plenitud si no ens hem descobert a consciència prèviament, si no ens hem fet càrrec abans tant de les nostres habilitats i limitacions com de la nostra missió.

En la fase de preparar el terreny pel canvi, la prioritat ha estat desenvolupar la capacitat de lideratge dels equips directius de les escoles de Jesuïtes Educació. Els instruments que hem utilitzat en aquesta fase han estat les reunions generals de directius, la formació (escola interna de directius) i els seminaris específics.

Cal dir també que la formació que l'escola interna de directius ha desplegat, s'ha centrat en l'autoconeixement 360°, la dinamització dels equips i el lideratge del canvi.

Els seminaris específics que vam emprendre es van referir al lideratge global (governança), el lideratge pedagògic (dels directius pedagògics sobre el procés d'ensenyament i aprenentatge) i el lideratge de gerència (dels gerents sobre les tasques de gestió).

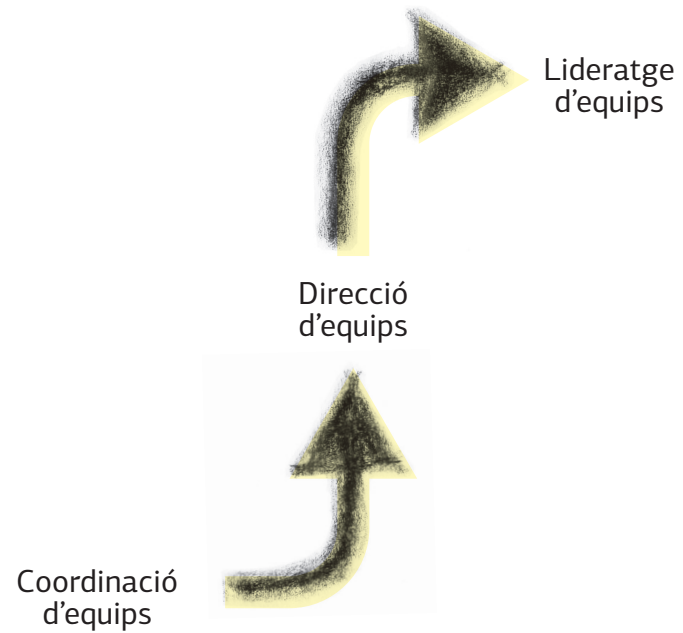
Comptem així amb el NELGI o Nova Estratègia i Lideratge de la Governança Integral de la xarxa, el LIPE o Lideratge Pedagògic i el LIGER o Lideratge de Gerents.

Amb aquests seminaris el lideratge va sent cada cop més una competència directiva normalitzada, que forma part de la mirada espontània que els directius fan des de la seva responsabilitat. Redistribuïm l'energia i la concentrem en diversos focus per guanyar eficàcia.

Així, el lideratge i l'empoderament han estat la porta d'entrada per afrontar el canvi de rols directius.

Afegim d'altra banda que parlem de lideratge en la direcció, sí, però també dins l'aula. I és que els mestres

i els professors bàsicament s'ocupen de treure el millor dels seus alumnes. Aquesta competència és, doncs, intrínseca a la figura de l'educador, un referent de base i amb responsabilitat vers el creixement dels seus estudiants.



19.

Governança en xarxa i canvi de rols directius

En aquest procés de concentració, a Jesuïtes Educació ens vam adonar de seguida que no és el mateix governar vuit centres independents que es coordinen que vuit escoles en xarxa.

En el nostre escenari és imprescindible estructurar, doncs, nous òrgans directius col·lectius en xarxa i al mateix temps desenvolupar nous rols directius tot redefinint d'altres.

Pel que fa als nous òrgans de govern, calia crear, establir i dinamitzar noves instàncies de govern en xarxa que ajudessin els directius a fomentar una visió que anés més enllà de la seva escola i els permetés assumir responsabilitats en xarxa.

Tres varen ser aquests òrgans de govern: la Reunió General dels equips directius de la xarxa, el Consell de Directors i el Consell de Gerents. Els tres òrgans ens han permès un debat i reflexió a nivell de xarxa, tot funcionant com un nou nexa d'unió entre l'equip de la direcció general i els directius de les escoles.

Respecte el segon aspecte hem de destacar dos rols molt implicats en la creació de les condicions del canvi: el de director general i el de gerent.

En primer lloc cal dir que excepte l'escola Sant Pere Claver (amb 200 alumnes), els nostres centres són grans (entre 1.500 i 3.000 alumnes) i que des de feia anys eren dirigits per tres figures clau: el director general, el secretari i l'administrador.

Aquestes tres figures, basades en la tradició, tenien indefinicions i solapaments importants i resultava, per tant, necessari redefinir-les.

Des de Jesuïtes Educació vam optar per mantenir la figura del director general de centre com a líder i darrer responsable de tota la seva escola, i vam unificar els rols de secretari i administrador, creant la figura de gerent de centre.

Així, el director general de centre és qui assumeix un mandat, es fa càrrec d'un programa de govern i rendeix comptes de la seva acció i resultats a la institució (amb el focus en el procés d'ensenyament i aprenentatge).

El gerent de centre, per la seva banda, concentra les funcions no docents i aporta lideratge de gestió amb responsabilitat dins del projecte educatiu (i no només bona administració o suport tècnic).

En qualsevol cas, aquest canvi de rols (tant en la direcció general com en la gerència) suposa una professionalització i qualificació molt importants de dues peces clau per afavorir al canvi profund que volem protagonitzar a les nostres l'escoles.

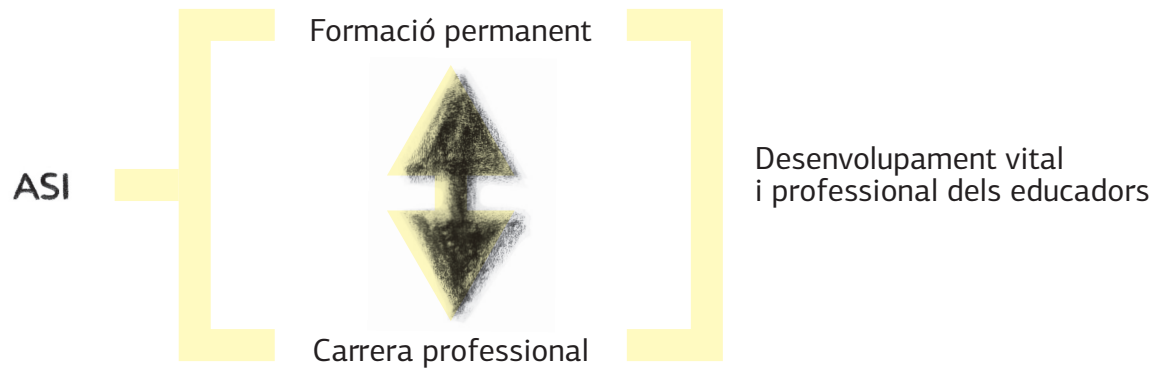
Assenyalem, d'altra banda, que el 2010 s'incorpora a l'equip de la fundació JE la figura del gerent general.

Gestió

Pedagogia



Visió integradora i conjunta
per al canvi educatiu



20.

La formació permanent i la política de recursos humans (ASI)

A la primera part d'aquest quadern hem vist que al segle passat la formació permanent ja va ser un element vertebrador de les escoles de la Companyia de Jesús a Catalunya.

També acabem d'assenyalar que a l'hora de llaurar el terreny, la formació i el desenvolupament dels professionals són cabdals per empoderar-los i promoure una nova manera de fer escola.

La formació dels educadors ens ha de permetre, així, desenvolupar destreses i habilitats per exercitar-les en el dia a dia. I afegim que com a projecte tractor cal aprofitar de nou aquest objectiu concret per mobilitzar la xarxa cap a un canvi de cultura interna.

Val a dir que Jesuïtes Educació ha fet des de sempre una aposta molt decidida per la formació.

De nou apareixen en el camí la participació i el treball en equip. I és que per replantejar la formació permanent vam fer una enquesta adreçada a tots els educadors (varen participar prop de vuit-cents). Amb el diagnòstic es tractava d'identificar continguts, metodologies i necessitats tant professionals com personals i institucionals.

De l'encreuament dels resultats del diagnòstic amb el reptes de Jesuïtes Educació n'ha sortit un nou Pla de formació. Ara no plantegem només un seguit d'activitats i cursos, sinó una trajectòria formativa que, des de la incorporació de la persona a JE com a nou educador, passa per diverses etapes.

En aquest camí els professionals rebran formació en la dimensió educativa (acadèmica, tutorial i pastoral), la dimensió d'espiritualitat i compromís, i en la dimensió de lideratge o treball en equip.

En aquest marc, assenyallem que hem fet emergir també una política de recursos humans alineada amb els objectius de canvi. Aquesta eina ens ha de permetre assegurar el desenvolupament personal i professional dels educadors.

En aquest sentit, a Jesuïtes Educació hem posat en marxa el 2011 una direcció de RRHH incorporant un professional i creant un equip específic. Per mandat del patronat, la seva primera iniciativa ha estat la de crear un sistema d'Atracció, Selecció i Incorporació (ASI) únic i en xarxa per als nous educadors de les vuit escoles de JE.

21.

Qualitat, Quadre de Comandament Integral (CQI) i Transparència i Rendiment de Comptes (TRC)

A Catalunya la introducció de sistemes de gestió de la qualitat a les escoles es va iniciar a finals del segle xx. I Jesuïtes Educació, com a conjunt d'escoles, ens vam incorporar a aquesta dinàmica el 2005.

És evident que treballar plegats per obtenir la certificació ISO 9001 és una acció d'allò més adequada per preparar el terreny per al canvi educatiu.

En aquest cas es tracta d'incorporar elements de formalització, comunicació, quantificació i mesura que aportin objectivitat i visibilitat en molts temes clau de l'escola. Es tracta de dir què fem i de poder mostrar allò que diem.

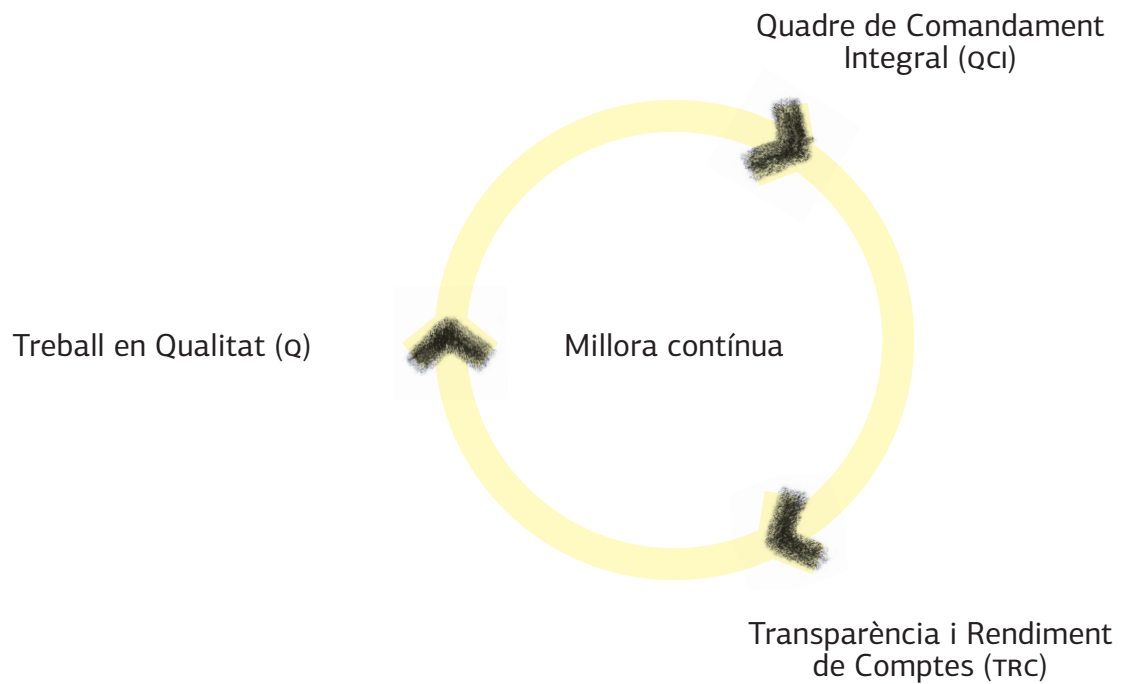
La gestió moderna de les organitzacions i la responsabilitat social requereixen aquest treball. No fer-ho seria mantenir l'opacitat i la subjectivitat, cosa que ens impediria impulsar millores i implicar a les persones.

A partir de l'any 2009 a JE vam crear un equip propi de qualitat i vam formar auditors interns per accelerar aquest procés. El resultat: totes les escoles han obtingut l'ISO 9001 al finalitzar el curs 2012-2013.

D'altra banda, seguint aquest mateix camí, els equips directius van comprendre millor la conveniència d'introduir sistemes de qualitat en el coneixement de la realitat. Hem vist, per dir-ho així, la importància de la formalització dels processos, així com de l'obtenció i l'anàlisi de dades precises de tota la xarxa en un sistema integrat de millora contínua.

El següent pas en aquesta millora permanent i promoció de l'excel·lència i el compromís amb els destinataris de la nostra feina és crear un Quadre de Comandament Integral (CQI) com a eina de direcció, governança i presa de decisions. Els sistemes de gestió (planificació, qualitat, registres, bases de dades, etc.) s'han d'integrar buscant la utilitat i la facilitació de la feina pedagògica tot alineant-se amb el procés de canvi i el somni comú.

Amb aquest sistema aconseguirem una manera més rigorosa de reflexionar i avançar cap al nostre objectiu. Cal apuntar també que en aquest procés integrarem qüestions relacionades amb la Transparència i el Rendiment de Comptes (TRC) a la comunitat educativa i a la societat, elements cabdals per seguir avançant.



22.

Economies d'escala i serveis en xarxa

Com hem vist, fer realitat la xarxa suposa superar algunes dificultats (vinculades sobretot a la cultura del funcionament autònom) i també, tot s'ha de dir, gaudir de determinats beneficis ben tangibles.

Ja des de l'any 2000, amb la creació de Jesuïtes Educació, es va subratllar la importància de crear unes economies d'escala que, donats els volums econòmics de les escoles, podien propiciar tant un estalvi directe i, per tant, una millora de la capacitat d'inversió, com una millora perceptible del servei.

L'etapa iniciada el 2009 va donar un major impuls a les economies d'escala i els serveis en xarxa, transformant l'administrador de la xarxa en un gerent de la xarxa, líder dels gerents de les escoles (gerent de gerents).

Amb una planificació clara, any rere any s'han afegit productes tot establint nous acords amb, per exemple, les editorials, els proveïdors de *software*, equips informàtics, telefonia i Internet, o els serveis de neteja i menjador.

Pel que fa als serveis en xarxa calia plantejar una estratègia ambiciosa que des del primer moment estigués concebuda amb una perspectiva global i en

xarxa. Les possibilitats són moltes i diverses: aspectes econòmics i financers, de recursos humans, fiscals i d'assessorament, etc.

Vam desenvolupar aleshores diversos projectes per resoldre d'una manera nova allò que fins aleshores havien estat serveis que cada escola se satisfia a ella mateixa, i que per tant estaven repetits.

Aquests reptes de magnitud i complexitat nous són abordats per equips en xarxa com els següents:

- Sistemes d'Informació i Comunicació (SIC).
- Gestió de Persones (GEPE).
- Economia i Finances (ECOFIN).
- Atracció, Selecció i Incorporació de personal (ASI).
- Instal·lació de nous programaris (com el programa de nòmines i comptabilitat, i el de gestió acadèmica).
- Manteniment i Obres (MIO).

Sigui com sigui, com vèiem anteriorment, la millora de l'eficiència dels serveis enforteix el model organitzatiu basat en gerències més resolutives i

direccions acadèmiques concentrades en el procés d'ensenyament i aprenentatge.

Afegim que a JE el 2012 incorporem un *office manager* i un cap de sistemes d'informació i comunicació en cadascun dels dos àmbits tecnològics (infraestructura i suport, i informació).

Un pas més (i ja en són molts) en la tasca de preparar el terreny per al canvi educatiu.

23.

La solidaritat econòmica (FIX)

Aquest és un aspecte que gairebé es desprèn de l'anterior: si constituir-se com a xarxa és establir en *tots* els àmbits una manera diferent de relacionar-se entre les escoles, també caldrà aleshores posar en pràctica una manera diferent de relacionar-se econòmicament.

La solidaritat econòmica entre els centres ha d'avançar.

És aquest un punt molt palpable, en primer lloc, del principi ignasià de la justícia i del compromís social, i en segon lloc, del valor, de la utilitat, del benefici comú que suposa un projecte compartit.

Dos han estat els elements fonamentals de la solidaritat de les escoles en xarxa: la creació del Fons d'Inversió en Xarxa (FIX) i l'aportació diferenciada de cada centre a les despeses comunes de xarxa segons el seu nivell socioeconòmic.

Així, durant el curs 2010-2011 es va crear el FIX a partir de les aportacions dels centres que són calculades com a percentatge sobre el resultat del compte d'explotació específic del tancament del curs anterior (10% pel període 2010-2011 i 15% per al 2012-2013).

I on es destinen els fons? La direcció general de Jesuïtes Educació obre anualment una convocatòria i rep les sol·licituds d'ús del FIX de les escoles per lliurar-les al patronat, que és qui finalment n'aprova l'adjudicació. Així de forma comuna s'acceleren els plans d'inversió.

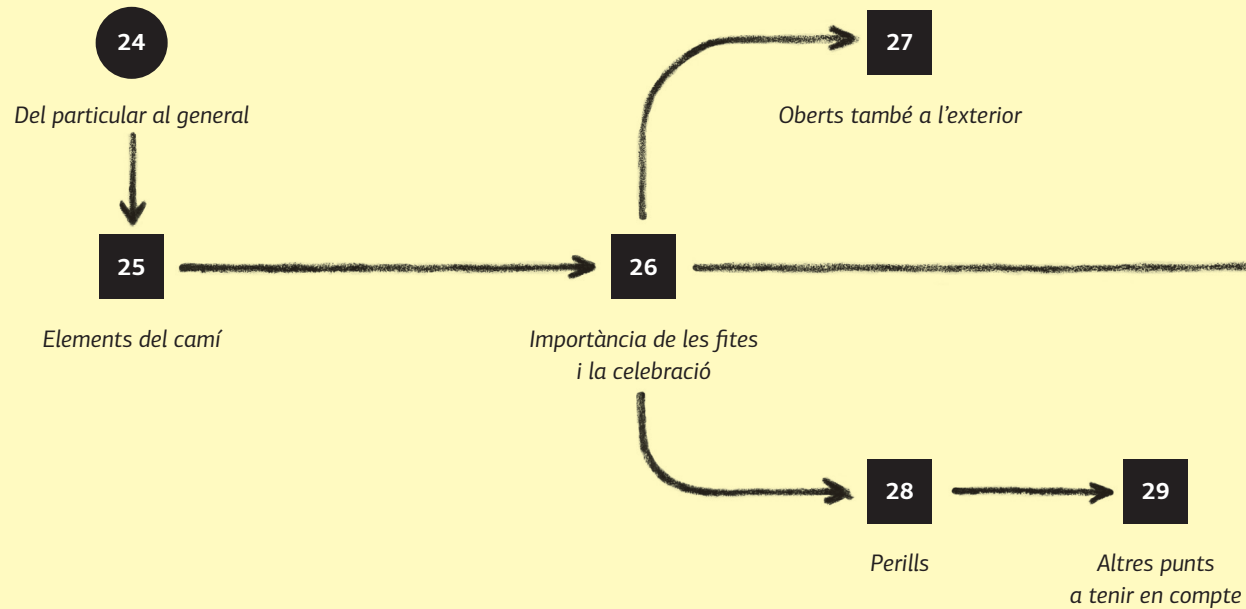
D'aquesta manera, cada centre s'ha vist també amb la necessitat d'elaborar un pla d'inversions detallat que doni resposta als seus plans de futur amb una previsió mínima de cinc anys.

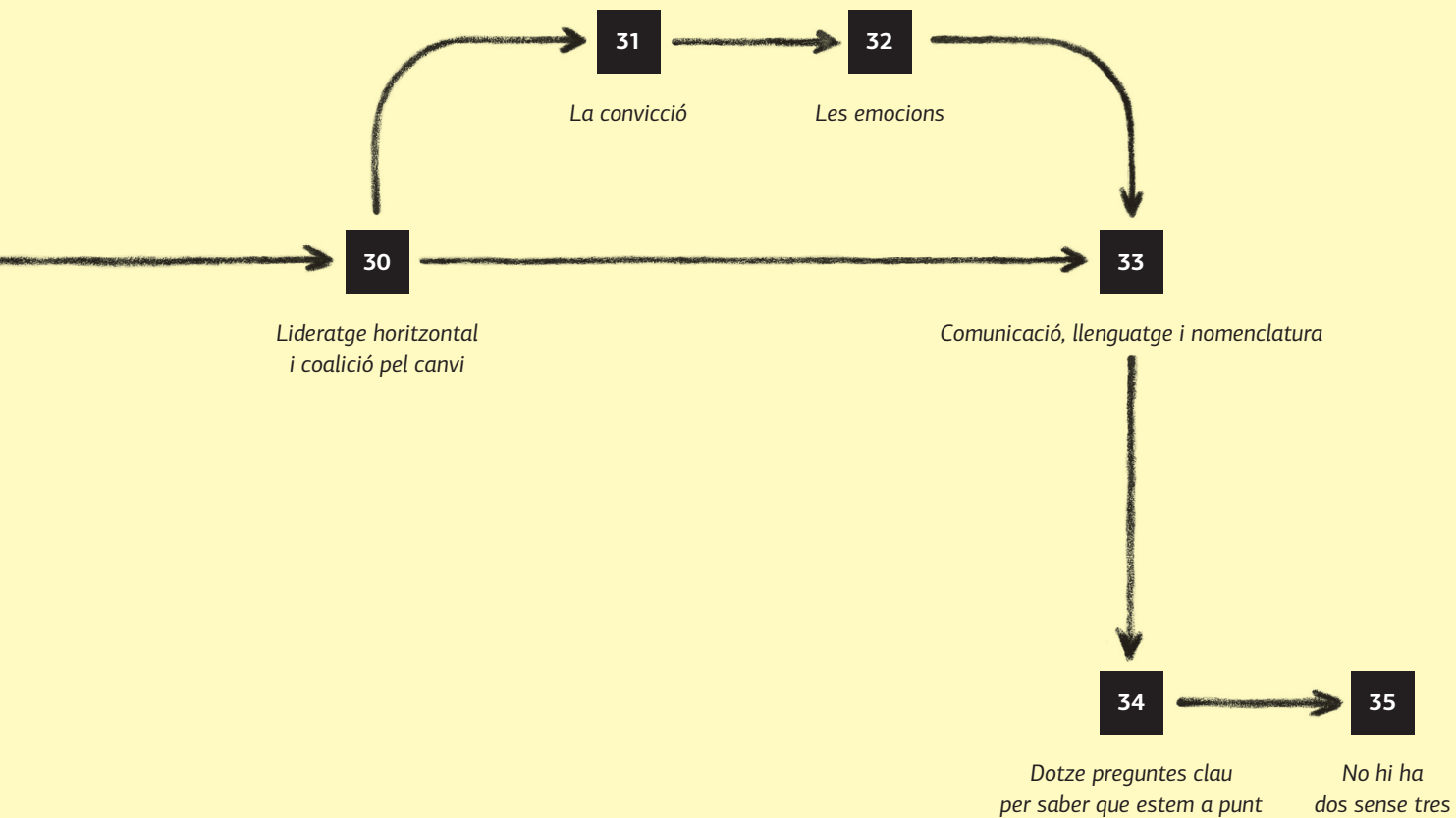
Afegim d'altra banda que es procura concentrar la inversió anual en un o dos projectes per tal d'abordar obres importants que una escola pel seu compte tindria dificultats de realitzar o ni tan sols s'ho podria plantejar.

Val a dir que l'aportació diferenciada de cada centre a les despeses comunes segons el seu nivell socioeconòmic ha estat una realitat des de l'any 2010. No oblidem que els vuit centres JE són representatius de gairebé tots els estrats socioeconòmics de la societat catalana.

I aquesta riquesa de la pluralitat es transforma en força per constituir-nos com a xarxa: no només sumem voluntats, també solidaritat i recursos per al canvi. Gràcies a la implicació de tots, i especialment de les AMPA que han comprès la nova dinàmica de xarxa, ho hem fet possible.

III. Preparats per a l'acció





02. Transformant l'educació. Preparem el terreny

24.

Del particular al general

Com dèiem en el primer punt d'aquest segon quadern, cal partir de l'experiència. Un cop enfocat l'objectiu ens hem llençat a la piscina. I ara, en aquesta tercera part, volem treure conclusions.

Es tracta d'anar ara del particular al general. No pretenem extreure regles o lleis generals per a tothom. Res més allunyat del nostre propòsit, simplement ens agradaria reflexionar sobre els aprenentatges, tant dels encerts com de les errades en la preparació del terreny per al canvi.

Les consideracions que segueixen intenten ser, doncs, claus per poder emprendre en altres contextos transformacions profundes del món educatiu.

Així com nosaltres hem trobat la inspiració en la vida i l'experiència d'aquells que ens han precedit i en el relat de valents emprenedors de casa nostra i d'arreu, ens preguntem ara si les nostres vivències podran ser un punt de partida per a altres companys de viatge.

Comencem ja i sense més preàmbuls amb la síntesi d'allò que hem detectat tot preparant el terreny.

25.

Elements del camí

En la tasca de preparar el terreny, hem dut a terme molts projectes tractors diversos. Cadascuna de les iniciatives tenia el seu propòsit concret, en efecte, però al mateix temps totes les plantejàvem amb un d'únic i primordial: sortir de la inèrcia i posar-nos en moviment, obrir les perspectives i passar d'una cultura organitzacional estàtica a una de dinàmica.

Aquesta és la clau, moure's, atrevir-se a viure el canvi, aventurar-se a descobrir la zona desconeguda. I això és quelcom que no es debat, es proclama o s'escriu. És més senzill (però no per això més fàcil), és quelcom que simplement es fa. En definitiva: el primer element del camí és reconèixer que el camí mateix és l'objectiu.

Dit això, com es fa camí? Doncs posant un peu davant de l'altre i de tant en tant fent salts (alguns de més alts que d'altres, tot s'ha de dir). Perquè el trajecte no és ni serà lineal. Està ple de discontinuïtats que s'han de superar. Cal, per tant, promoure la il·lusió

i la confiança, així com mantenir present en tot moment el rumb, la direcció.

Veiem com el repte ens convida a la transformació personal: els educadors, com a agents impulsors del canvi, han de fer-se càrrec en primer terme del seu projecte vital.

Per aquesta raó resulta fonamental apel·lar a la vocació de les persones que el protagonitzen. És com tornar al origen, a allò bàsic i que dóna sentit a la nostra vida i al nostre treball educatiu. Aleshores arriben paraules com «feia temps que intuïa la necessitat d'un canvi i ara per fi disposem de l'espai i el temps per construir l'escola que volem».

Tenim clar que la transformació profunda la fem per als alumnes però, com gestionar la il·lusió i la confiança? Són aquests dos elements molt importants per fer camí que no podem deixar desatesos. Avancem amb aquesta pregunta cap al següent punt.

(o) *Educadors fent camí*

26.

Importància de les fites i la celebració

El camí és llarg, d'això no en tenim cap dubte. Renovar la cultura d'una organització no es fa ni amb quatre mesos ni amb un any, tot porta el seu temps. Així doncs, per sostenir un viatge d'aquestes característiques ens cal dividir-lo en etapes amb les seves respectives fites.

Ens proposem objectius concrets que ens permeten avançar i avaluar el procés. Més encara: la consecució de les fites és l'eina principal que tenim per renovar la il·lusió, és a dir, continuar somiant, i guanyar autoconfiança, és a dir, sentir-se capaç d'afrontar amb èxit el futur.

Veiem, doncs, com les celebracions (tant les que podríem anomenar espontànies com les col·lectives i programades) són essencials per fer camí. Amb elles assentem el que hem aconseguit, omplim els nostres dipòsits per enfil·lar els següents reptes.

En la preparació del terreny sempre hem estat atents a observar i reforçar tot allò nou que hem posat en funcionament. «No som els que érem» ha estat un lema recurrent a les reunions dels equips directius

on fèiem balanç de la feina realitzada (recordem que d'una trobada n'hem passat a convocar quatre al llarg de l'any).

Caminem, doncs, fent provisió de fons, eixamplant constantment l'estoc d'energia individual i col·lectiva per progressar.

27.

Oberts també a l'exterior

El camí el fan les persones que es posen en moviment, els protagonistes som tots el membres de la xarxa, però durant el recorregut comptem també amb l'interessant diàleg amb altres iniciatives i persones compromeses amb l'educació i externes a JE.

Treballem en equip de portes endins i establim també contactes amb empreses, institucions, altres escoles, experts i pensadors que ens enriqueixen enormement. En aquests intercanvis trobem inspiració i impuls per seguir avançant. No estem sols, les consideracions, perspectives i experiències d'altres ens ajuden a millorar les pròpies.

Recordem per tant que als seminaris hem convidat a persones d'altres institucions i del món universitari. Cal afegir que aquesta actitud també ens ha servit per, amb paraules del jesuïta José Alberto Mesa, connectar-nos més estretament amb la Companyia de Jesús universal.

Dit això, volem aprofitar per comentar un aspecte rellevant d'aquest enriquiment. Quan sortim, per

exemple, a visitar altres escoles ho fem com un recurs especial dins del procés de reflexió interna i sistematitzada.

No practiquem el que podríem anomenar *turisme educatiu*. En alguns aspectes, la nostra recerca interna arriba a determinats punts que, per transcendir-los, ens cal sortir a l'exterior i ajudar-nos d'experiències d'altres.

Les visites ens impacten i ens inspiren perquè ens aporten nous elements de reflexió i qüestionament en el nostre propi camí. I és que és enormement diferent passejar-se per una ciutat desconeguda sense un objectiu concret que fer-ho amb una intenció d'exploració precisa.

(o) *Educadors oberts i connectats al món*

28.

Perills

Les persones fan camí amb il·lusió i confiança, sí, però no podem ser ingenus i creure que si mantenim aquests dos valors en cotes altes ja en tindrem prou per transformar en profunditat l'educació.

Perquè quan arriba el salt (com dèiem, aquest procés no és lineal), ens podem espantar, pot aparèixer fins i tot el pànic. Ho hem vist en altres projectes de canvi profund.

Aleshores, malgrat l'energia disponible, ens podem arronsar, podem rebaixar el llistó i tota l'embranchida generada es pot quedar en poca cosa. O pitjor: amb la frustració de no haver estat capaç de saltar.

El perill, per tant, és arribar al moment crític i no fer res, perquè aquí no avançar és retrocedir.

Com evitar aquest atzucac? Amb una governança política ferma i una professionalitat que no es limiti a les qüestions docents sinó que atengui el repte de canvi sistèmic pedagògic i de gestió.

Ens cal allunyar-nos de les aules, adquirir una perspectiva àmplia i en els diferents nivells de direcció

prendre decisions valentes. En el nostre cas, l'unànim compromís amb el projecte de transformació del patronat, del Consell de Directors i del Consell de Gerents és el que ha permès tota la resta.

29.

Altres punts a tenir en compte

Al començament d'aquesta tercera part parlàvem d'errades que reconeixem en el nostre camí. I és que aprendre a través de l'acció (*learning by doing*), té implícit justament això, equivocar-se. No pretenem ser perfectes, sabem que només trobarem maneres de fer cada dia millors si ens permetem no encertar-la a la primera.

Així, doncs, en la nostra experiència de preparar el terreny reconeixem una excessiva lentitud en la fase de coneixement i coordinació. En alguns casos la dilatació d'aquesta etapa va generar dubtes respecte a les possibilitats d'avançar decididament i vestir un projecte comú.

En lloc d'encoratjar les persones cap al canvi, aquest fenomen potser va produir l'efecte contrari: un desencís entre els que estaven motivats i una certa autocomplaença per part d'aquells que se sentien satisfets dins la zona coneguda. No posar remei a aquesta prolongació excessiva hagués pogut tenir un cost molt alt.

D'altra banda, amb el temps ens hem adonat que al procés també li hagués anat bé que haguéssim compartit amb més de profunditat un diagnòstic comú de la situació de l'educació a les nostres escoles. Amb una aposta més decidida per la socialització de l'anàlisi, haguéssim pogut després mobilitzar-nos sobre una base més sòlida.

Aquests dues errades ens parlen de les variables d'extensió i intensitat. Breument: cada moment té una llargada i una força que cal respectar, ni més ni menys. Però sabrem estar prou atents per saber en cada moment què ens demana el camí? No ens inquieta la certesa de que ens tornarem a equivocar, l'important és ser capaços de corregir-nos amb rapidesa i aprendre.

(o) *Educadors que s'equivoquen, aprenen i avancen*

30.

Lideratge horitzontal i coalició pel canvi

Ras i curt: la governança política i la participació professional són crucials per poder saltar. Com es practiquen, però, en el dia a dia? Quin model de lideratge hi ha darrere del camí que hem iniciat?

En primer lloc cal dir que a la major part de les nostres escoles veníem d'estructures verticals que s'ocupaven principalment d'assegurar el funcionament del dia a dia del centres. En la preparació del terreny era imprescindible canviar de model.

Va ser amb aquest objectiu que a la xarxa de JE vam introduir dinàmiques en què emplaçàvem la participació des de la base. El lideratge horitzontal o distribuït va començar a donar els seus fruits en iniciatives com els Projectes d'Innovació en Xarxa.

Aportem dades: a la primera edició dels PIX, entre les vuit escoles es van presentar 50 projectes amb 164 professors implicats. A més a més, en 14 d'aquests projectes hi havia diverses escoles compromeses i per fer la selecció final vam comptar amb la participació de més

de 400 docents, que amb la seva opinió (seleccionaven tres projectes) decidien quins PIX portar a la pràctica. Un gran canvi respecte a la manera de fer habitual.

El més important és que els professors van viure en primera persona una experiència de participació i presa de decisions en què ells eren els protagonistes. L'estructura va aportar el recolzament i va facilitar l'espai, però les idees i accions van venir de les aules.

Fent camí anem sumant persones que s'empoderen i comencen a creure fermament que el canvi transformacional és possible. Creem el que podríem anomenar una *coalició pel canvi* que va creixent fins a convertir-se en una majoria que somia amb els peus a terra.

Estem aprenent que l'escola del futur no és un lloc on arribar i instal·lar-se, sinó més aviat una direcció, una manera oberta i dinàmica de treballar, de compartir i de créixer constantment. Aquest és el repte, actualitzar-se cada dia, viure, per dir-ho així, saltant, avançant col·lectivament de forma intel·ligent.

(10) Educadors empoderats que participen i decideixen

31.

La convicció

Un component imprescindible en totes les fases, però especialment en aquests primers compassos quan encara no hem agafat la velocitat de creuer i els resultats són encara poc visibles, és mantenir la convicció de que junts arribarem a fer l'escola que volem.

Per completar el salt cap al canvi ens cal tenir la capacitat per mantenir el rumb. No arribarem enlloc si som com un penell, ara cap aquí, ara cap allà, segons bufi el vent.

Aquest és l'antídote per la dispersió i el soroll. Ja hem vist en el quadern 1 que l'obsessió pels detalls i l'enciclopedisme, tan estesos a les escoles, són resistències per al canvi. Cal focalitzar-nos en el nostre objectiu, saber prioritzar i tenir paciència.

Ens adonem aleshores que la fortalesa de caràcter s'ha d'entendre com a visió aplicada. I és que per ser efectiva, a la convicció li cal observar el seu entorn per redreçar els que es despisten i al mateix temps confiar en els processos ja en marxa. La ceguesa

i l'excés d'intervenció són els dos extrems disfuncionals d'aquesta competència.

Així, doncs, la convicció ens permet avançar i arribar a port tot superant les inclemències externes i internes. (Nota: diem *convicció* però podríem dir *perseverança*, ja que entenem aquesta segona com la capacitat de sostenir la primera en el temps.)

(o) Educadors decidits i fermes

32.

Les emocions

Ho deixem apuntat aquí, i en el quadern 3 ja ho desenvoluparem amb més detall: fer camí és una qüestió d'idees, acords i conviccions, sí, però sobretot de vivències amb emocions i sentiments.

Així, en la preparació del terreny hem d'incloure també la gestió de les emocions. Aquest és un material sensible, vinculat de manera íntima amb l'honestedat.

La proposta de transformació profunda ha de ser, per tant, sincera, transparent. Si en algun moment s'aixequen dubtes sobre procediments o possibles intencions ocultes, tot pot desfer-se a les nostres mans.

Hem de tenir, doncs, molta cura a l'hora d'aparèixer i també de construir i comunicar el relat pel canvi.

Actuem de veritat, convençuts i compromesos amb el projecte. I això és quelcom que, més enllà dels fets, té una repercussió de gran impacte. Comencem a gestar l'onada pel canvi amb la participació oberta i apassionada de un gran nombre d'impulsors amb ganes de millorar.

Fins a quines cotes portarà la convicció l'embranchida inicial és una dada que només coneixerem amb el temps. De moment, per part nostra millor no posar-li sostre.

33.

Comunicació, llenguatge i nomenclatura

Una d'aquestes 35 claus per propiciar el canvi educatiu és la comunicació: la xarxa es constitueix tant amb accions decidides com amb formidables quantitats de converses, d'informació en moviment (què és sinó Internet?).

També hem vist anteriorment que un dels nostres errors ha estat el de no compartir amb prou intensitat el diagnòstic inicial. I que aparèixer des de l'honestedat és fonamental per a la mobilització.

Quina ha de ser aleshores l'estratègia comunicativa? Com ens poden ajudar les paraules a preparar el terreny?

En primer lloc cal dir que si estem promovent un canvi de model, el llenguatge també haurà de ser nou. Si, com diuen els filòsofs, els límits del meu món són els límits del meu llenguatge, haurem d'ampliar el nostre diccionari educatiu.

És per aquesta raó que aquest quadern està farcit d'acrònims, abreviacions formades per lletres inicials que poden funcionar com a mots ordinaris. És més,

nosaltres en la nostra parla diària hem introduït ja dins la normalitat paraules com *pix*, *lipe* o *net*. Per vehicular el canvi ens cal una nova nomenclatura i un nou relat que, per dir-ho així, bategi les noves accions i projectes.

Aquestes són les peces d'una comunicació propera i directa, que digui les coses pel seu nom i que s'allunyi de grandiloqüències del passat. Ens interessin les persones i les dades, parlar del que estem vivint, transmetre què estem fent, com ens sentim i cap a on anem. I tot això utilitzant la gran diversitat de canals disponibles.

Una nova manera, en definitiva, de parlar i d'escoltar, perquè nosaltres som altaveu o mitjà del canvi i per al canvi. Veiem com els vídeos, per exemple, han estat un format d'allò més efectiu tant per recollir l'experiència viscuda com per emocionar i encoratjar a l'auditori. Així, doncs, l'empenta per seguir avançant no només queda enregistrada, sinó que s'incrementa.

(o) *Educadors que es comuniquen*

34.

Dotze preguntes clau per saber que estem a punt

Arribats a aquest punt creiem interessant sintetitzar en una llista de dotze preguntes les qüestions que haurem de revisar per saber si ja estem preparats per continuar avançant, és a dir, per saber si el camp ja és a punt per plantar-hi les llavors.

1. Hem començat a caminar?
2. Tenim les persones clau a punt?
3. Hem avançat en la connexió interior de les persones (vocació i espiritualitat)?
4. Hem guanyat autoconfiança?
5. Tenim un somni de canvi comú que ens il·lusioni?
6. L'alumne està al centre del somni?
7. Tenim un bon estoc de lideratge, energia i il·lusió?
8. Tenim la governança a punt?
9. Hem posat en marxa prou eines, instruments i projectes que seran palanques de canvi?
10. Tenim capacitat professional per un canvi sistèmic?
11. Estem canviant la cultura jeràrquica?
12. Comencem a tenir una coalició pel canvi?

Si féssim una gràfica de la nostra història recent, veuríem com des de l'any 2000 hem anat incorporant a les preguntes anteriors respostes afirmatives de manera gradual. Resoldre aquestes qüestions de fons és la manera de passar amb garanties del moment o al moment 1.

35.

No hi ha dos sense tres

Això continua. Per sortir de la inèrcia ens hem posat en moviment apel·lant a la il·lusió pel canvi de moltes persones, a la seva vocació i espiritualitat. Hem introduït una nova manera de fer escola des de la participació i el lideratge, des dels fets i la convicció que sí, treballant junts ho aconseguirem, el canvi ara i aquí és possible.

Hem après a avançar en la discontinuïtat, hem entès que a vegades no n'hi a prou amb reformar sinó que cal saltar, inaugurar des de zero les intuïcions que tenim sobre l'educació del futur. Practiquem, doncs, la proactivitat davant dels reptes del nostre temps.

A Jesuïtes Educació desconèixer on ens portarà amb exactitud aquesta onada que hem començat no ens preocupa. I és que incorporar la capacitat d'adaptació i de treball en equip suposa precisament això: ja ho decidirem entre tots fent camí.

Per avançar d'aquesta manera, hem d'estar, això sí, molt atents als senyals (tant les oportunitats com les necessitats i els perills) que van apareixent a llarg del recorregut.

Hem llevat les amarres i hem sortit del port fent pinya per poder així, en el tercer volum d'aquesta col·lecció, definir el nostre horitzó. Estem preparats: a la tripulació no li fan por les tempestes i a cada illa on ens aturem hi trobem tresors damunt la sorra.

Sembla que ara s'alça el vent: aprofitem-ho, mariners, a veles plenes que la barca és nova...!

Taula de continguts

Pròleg
Introducció

13

I. D'on venim

14

01. Reflexió sobre l'experiència

17

02. Els inicis i la Ratio Studiorum

18

03. L'actualització de la tradició

20

04. Darreres dècades del segle xx

21

05. Creació de Jesuïtes Educació

24

06. Coneixença i Congrés de Pedagogia Ignasiana

26

07. El Pla estratègic i els nous reptes

27

II. Creem les condicions per a la transformació	28
08. Els projectes tractors	31
09. Treball en xarxa dels equips directius	34
10. El somni	36
11. Innovar a l'aula (PIX)	38
12. L'aposta tecnològica (NET)	42
13. Identitat de sentit	44
14. Identitat corporativa (NOM)	45
15. Persona jurídica (NEX)	46
16. La pastoral	48
17. Interioritat i espiritualitat	50
18. Lideratge i empoderament (NELGI, LIPE i LIGER)	52
19. Governança en xarxa i canvi de rols directius	54
20. La formació permanent i la política de recursos humans (ASI)	56
21. Qualitat, Quadre de Comandament Integral (CQI) i Transparència i Rendiment de Comptes (TRC)	58
22. Economies d'escala i serveis en xarxa	60
23. La solidaritat econòmica (FIX)	62

III. Preparats per a l'acció	64
24. Del particular al general	67
25. Elements del camí	68
26. Importància de les fites i la celebració	69
27. Oberts també a l'exterior	70
28. Perills	71
29. Altres punts a tenir en compte	72
30. Lideratge horitzontal i coalició pel canvi	73
31. La convenció	74
32. Les emocions	75
33. Comunicació, llenguatge i nomenclatura	76
34. Dotze preguntes clau per saber que estem a punt	77
35. No hi ha dos sense tres	78
Agraïments	83

Agraïments

Per la possibilitat de viure aquest moment històric, volem donar les gràcies...

A tots els educadors, jesuïtes i laics, que ens han precedit en les nostres escoles, gràcies per haver-nos deixat traçat el camí de la innovació.

A tots els educadors de Jesuïtes Educació, gràcies pel vostre entusiasme i compromís en trobar cada dia noves respostes als reptes del present.

A tots els alumnes dels vuit centres de la nostra xarxa, gràcies per les vostres idees i per la vostra espontaneïtat i energia, junts estem transformant la realitat.

A totes les famílies, gràcies per la vostra confiança, recolzament i interpel·lació, només fent equip junts podrem arribar ben lluny.

A Ignasi de Loiola i a la Companyia de Jesús que va fundar, gràcies al seu esperit i força que ens inspira a fer de la nostra tasca educativa una vida al servei dels altres.

Títols publicats d'aquesta col·lecció:

01.

Enfoquem l'objectiu

40 consideracions per al canvi educatiu

02.

Preparem el terreny

35 claus per propiciar el canvi educatiu

03.

Formulem l'horitzó

37 fites per somiar el canvi educatiu

04.

Passem a l'acció

35 passes per viure el canvi educatiu

El quadern

Aquest segon volum de la col·lecció subratlla la importància de crear les condicions per la transformació i recull, en aquest mateix sentit, l'experiència viscuda per les vuit escoles de Jesuïtes Educació en els darrers anys.

Aportem aquí les claus que ens han servit per esdevenir una veritable xarxa educativa amb un somni compartit de futur. Només ara ens sentim i estem preparats per fer el salt de la transformació profunda de l'educació.

El projecte

Des del 2009, les escoles de Jesuïtes Educació estem portant a terme una experiència de renovació educativa d'ampli abast. És el que nosaltres anomenem Horitzó 2020. Ens hem posat en moviment i amb il·lusió i esforç estem construint, entre tots i en primera persona, una manera diferent de fer escola al segle XXI.

La col·lecció

A l'experiència li cal aturar-se i reflexionar, analitzar allò que ha succeït per planificar millor les properes accions. Així és com plantegem aquesta col·lecció dirigida per en Xavier Aragay i d'autoria múltiple. Amb la col·lecció Transformant l'educació volem consolidar fites i compartir aprenentatges per seguir millorant amb totes les persones compromeses amb aquesta tasca que avui ha esdevingut imprescindible. És el nostre granet de sorra, la nostra aportació al necessari canvi que requereix l'educació. Cal que tots avancem i cal que compartim il·lusió, inspiració i experiències.



Per a més informació, visiteu el nostre [site](http://h2020.fje.edu) a l'adreça <http://h2020.fje.edu>

Hi trobareu els vídeos, els diaris i tots els quaderns d'aquesta col·lecció disponibles en català, castellà i anglès, així com un espai de participació on podreu fer-nos arribar les vostres aportacions. Us hi esperem! Gràcies!