

Transformant l'educació

03.

Formulem l'horitzó

37 fites per somiar el canvi educatiu

Transformant l'educació

Col·lecció dirigida per Xavier Aragay

Quadern

03

Títol

Formulem l'horitzó. 37 fites per somiar 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

978-84-617-3816-8

Dipòsit legal

B-2464-2015

© ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ Jesuïtes Educació

Primera edició: gener 2015

Transformant l'educació

03.

Formulem l'horitzó

37 fites per somiar 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.

Aconseguir els somnis és possible. Millorar la realitat sense somnis és impossible.

Ramón Flecha

Per al meu equip busco persones que evidentment sàpiguen, però busco sobretot somiadors, persones que vulguin canviar el món.

Josep Baselga

L'escola dels meus somnis reuneix la seriositat d'un executiu amb l'alegria d'un pallasso, la força de la lògica amb la senzillesa de l'amor.

Augusto Cury

Avui, el procés de renovació educativa ha de continuar en el marc dels nous reptes i oportunitats que presenta el nostre context històric. No tenim altra opció que la fidelitat creativa per sostenir la nostra educació com a instrument apostòlic significatiu al servei de la missió.

José Alberto Mesa (jesuïta)

Pròleg

M'agradaria obrir aquest tercer quadern de la col·lecció Transformant l'educació amb un parell d'experiències personals que, al meu entendre, subratllen punts essencials de l'Horitzó 2020.

A finals de la dècada del 1970 vaig treballar cinc anys al Txad, un país on les escoles impartien el currículum francès fent memoritzar els continguts als alumnes. Es feia evident que calia un canvi.

I així ho vam fer: us imagineu aprendre matemàtiques comptant els metres quadrats que necessita un porc per viure sense barallar-se amb els altres? Reflexió i anàlisi connectats amb la pròpia realitat, la vida quotidiana.

Anys més tard, dirigint el Servei Jesuïta als Refugiats vaig tenir notícia d'una dada molt interessant: les millors notes de Namíbia les tenien un noi i una noia refugiats d'Angola, i les del Nepal, dos nois refugiats de Bhutan.

Aquí veiem les ganes d'aprendre, d'aprofitar l'oportunitat que suposa accedir a l'educació, i el reconeixement, tant per part dels nens i nenes com dels adults, del valor de l'escola.

Aquestes dues anècdotes ens parlen de causes i efectes. Si volem contribuir a transformar el món,

no ens podem quedar en la immediatesa. Haurem d'imaginar un futur il·lusionant que ens doni una direcció i ens permeti avançar. Aquesta es l'aportació de l'Horitzó 2020.

Per complexes i difícils que siguin, no ens podem perdre en les condicions externes. La interioritat i el silenci, més el treball en equip i en xarxa, ens mostraran el camí tal i com ho van fer els jesuïtes fa gairebé cinc-cents anys.

Lluís Magriñà

*Jesuïta. President de Jesuïtes Educació (2008-2014)
i director del Centre Internacional d'Espiritualitat Ignasiana,
Cova de Manresa*

Índex

Introducció

15

**I.
Ara és el moment**

16

**II.
El procés:
formulem l'H2020**

26

**III.
El resultat:
què és l'H2020**

48

**IV.
Full de ruta
per a somiadors**

70

Taula de continguts

90

Introducció

Diuen que allò que és bo es fa esperar, i també que no hi ha aigua més bona que la que es beu després d'una bona caminada... Nosaltres l'any 2000 vam crear Jesuïtes Educació i ara, després de propiciar les condicions pel canvi, hem iniciat finalment el procés de profunda renovació educativa a les nostres escoles.

Si l'anterior quadern era el que podríem anomenar «moment 0», en aquest ens trobem a l'1. Anem, doncs, pas a pas, no ens saltem cap fase. Viure-les totes plenament (amb el temps i les accions que cadascuna requereixi) és la garantia per progressar adequadament.

Crec que tots estarem d'acord que començar és il·lusionant. I tant si ho és! Només fa falta pensar en les emocions que tots experimentem en començar unes vacances o emprendre un viatge. En aquests dos casos pot ser que encara siguem allà mateix, però dins nostre ja estem en marxa.

Formular l'horitzó és precisament això: concretar entre tots on volem anar. Pot semblar senzill, però de nou, els que hem fet vacances amb la colla d'amics o amb la família al complet sabem de les seves dificultats i que en gran mesura l'èxit de l'estiu depèn d'aquest moment inicial.

Ens hi juguem molt. Hem llaurat i sembrat el camp, ara cal que amb la pluja les llavors s'obrin camí fins a la superfície i s'enfilin després totes cap al cel, ben amunt. Us imagineu un camp on cada planta creixés en la seva direcció particular?

I al mateix temps l'horitzó no és només un punt de referència per fer camí, és també una realitat a la que volem arribar. Dit d'una altra manera: no pensem en utopies, sinó en projectes ambiciosos que es realitzen, i que incorporen la seva avaluació i rendiment de comptes, és a dir, la preocupació per la seva eficàcia i la seva viabilitat tant qualitativa com quantitativa.

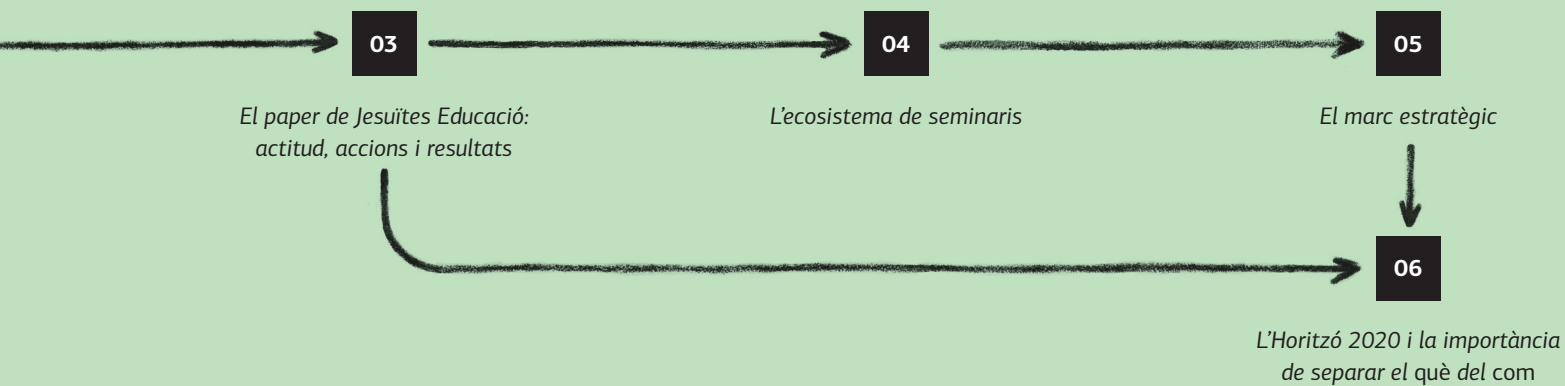
El viatge ha començat, ens hem posat amb energia tots com a protagonistes a definir la destinació. En aquest quadern analitzarem com hem formulat l'horitzó de forma oberta i participativa per treure'n després diverses conclusions: reptes, oportunitats, encerts i perills a l'hora d'arrencar el cotxe. Sí, la primera és una marxa lenta, però molt potent.

Xavier Aragay

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

I. Ara és el moment





03. Transformant l'educació. Formulem l'horitzó

01.

Recapitulem, un diagnòstic provisional

Abans de res creiem convenient sintetitzar en aquestes poques línies les conclusions a les que vam arribar en el quadern 2.

Recordem que ens trobem en una seqüència i que, per tant, el punt de partida d'una etapa és el punt d'arribada de l'anterior. I és que afirmar que ara és el moment equival a dir que el terreny ja està preparat.

Sí, hem contestat afirmativament les dotze preguntes amb les que vam tancar l'anterior lliurament d'aquesta col·lecció.

Ens ha portat el nostre temps, però finalment podem dir que hem desenvolupat la confiança, la convicció i el lideratge necessaris amb il·lusió, per seguir avançant plegats en aquest camí no-lineal. El salt que ara tenim al davant no ens contrau, sinó que ens esperona.

De la situació present en fem un diagnòstic provisional. Podríem dir que les nostres escoles d'una banda mostren un bon funcionament i bons resultats, i són centres on s'impulsa la innovació. I de l'altra, que la xarxa de JE està patint la crisi econòmica i la crisi estructural de l'educació.

Els problemes, per tant, són de circumstància i de model. Com ja vam assenyalar en el quadern 1, l'escola està sobresaturada i el model actual, esgotat. El fracàs escolar ens parla de mancances en l'adquisició de coneixements bàsics, però què hi ha del fracàs vital? Quin percentatge d'alumnes no assoleix les habilitats i competències per desenvolupar-se plenament com a persona en el segle XXI?

Està clar que canviant només algunes coses, no ens en sortirem. Ens cal un canvi profund i sistèmic en l'educació. I per assumir aquest important repte, què hi ha millor que partir d'una base, en cert sentit, satisfactòria? No esperem a que la situació sigui insostenible, ja que caure en barrina dificultaria enormement la transformació que necessitem. Ara és el moment, quan les coses encara sembla que funcionen bé.

A continuació, i per seguir avançant amb aquest quadern 3, ens preguntem: quines són les claus que han servit fins fa uns anys i quines ens reclama el nostre present que activem?

02.

Segle xx i segle xxi: canvi de segle, canvi de model educatiu

El que ens funcionava fa uns anys ja no és sostenible. La irrupció d'Internet i el món digital han capgirat la nostra realitat quotidiana així com la manera d'accedir i transmetre el coneixement.

D'altra banda, les actuals necessitats professionals també són unes altres i el nostre present és cada vegada més complex i canviant. Com orientar avui la pròpia vida?

En aquest context, ens preguntem per l'actualització de l'escola. No té sentit quedar-nos en models del passat que no satisfan ni les expectatives dels alumnes ni de la societat. No ens podem permetre fer com si res, mirar cap a un altre cantó. Ens hi juguem massa.

Hem de reconèixer que mentre que en la majoria d'àmbits estem assistint a un canvi de paradigma, en l'educació encara es mantenen els marcs de referència del segle passat. De manera sintètica podríem dir que aquest es va caracteritzar per ser industrial, homogeni, analògic i seqüencial.

I quina escola es desprèn d'aquest món? Una d'estructura rígida on el professor és al centre i

l'alumne és passiu i obedient: se li demana que incorpori intel·lectualment continguts fragmentats.

El present, en canvi s'articula al voltant de la noció de societat del coneixement, i és plural, global digital i hipertextual. L'escola que ens cal és d'estructura flexible i té l'alumne al centre aprenent activament, tot potenciant el coneixement experiencial i integrat.

Sí, estem davant d'un gran canvi, d'un canvi de model educatiu, de paradigma... I no el podem ajornar més.

I en aquest sentit recordem que Sant Ignasi i la tradició jesuïta sempre han afrontat els reptes dels seus temps, sent sovint pioners en la frontera. Ara, doncs, a la xarxa de vuit escoles catalanes integrades a Jesuïtes Educació ens pertoca, il·lusionats, seguir apostant per la innovació i continuar la feina d'aquells que ens han precedit. Som-hi?

03.

El paper de Jesuïtes Educació: actitud, accions i resultats

En aquest canvi de model educatiu, quin és el paper de Jesuïtes Educació? En primer terme hem de dir que la fundació ens ha permès constituir-nos com a xarxa: treballar conjuntament les vuit escoles a partir d'unes arrels comunes i amb un propòsit compartit.

Per afrontar el canvi som, doncs, un projecte que integra una diversa i rica pluralitat. La direcció té clar el mandat que li ha encomanat el patronat: dur a terme una profunda renovació educativa seguint l'esperit de la Companyia de Jesús. D'acord, però com es promou i lidera aquest canvi?

L'actitud és crucial, un intangible capaç de moure muntanyes. Com una píndola de vitamines, l'entusiasme i la feina de l'equip de Jesuïtes Educació arriba al sistema per fer créixer allò que ja tenen els educadors: la vocació d'acompanyar millor als alumnes en el seu desenvolupament personal i professional.

Les accions que impulsa JE són sempre estratègiques. Ja ho vam veure en la preparació del terreny; si bé les dinàmiques són concretes, el més rellevant és el canvi en la cultura organitzacional que s'esdevé amb

les diferents intervencions i projectes. No busquem notorietat, el nostre és un treball silenciós per fer possible el canvi.

Els resultats són experiències que obren la ment i el cor dels veritables protagonistes: els educadors i els alumnes i les seves famílies. Amb aquestes certes es podrem seguir avançant per afrontar així els següents reptes del camí cap a l'escola que volem: un veritable espai de descoberta, aprenentatge i transformació vital.

Aquest és el nostre compromís.

04.

L'ecosistema de seminaris

A la xarxa de Jesuïtes Educació, la definició del nostre somni té un antecedent directe. Ens referim a l'ecosistema de seminaris, una iniciativa que, a títol experimental, va començar el seu camí dos anys abans del curs 2012-2013, en què vam formular el nostre somni.

Els seminaris són contenidors de reflexió crítica, sistèmica i intencional promoguts per Jesuïtes Educació per començar a definir els models i marcs de futur. Com a ecosistema, compleixen tres condicions: s'interaccionen entre ells, comparteixen el mateix medi i evolucionen junts.

Recordem que en el quadern 2 (vegeu punt 18) ja en vam parlar. Aquí els recuperem per assenyalar el seu paper i importància. En un primer moment van distribuir idees com pluja fina per tota la xarxa; durant la formulació de l'horitzó van impulsar el *què* i, més endavant (vegeu quadern 4), estan contribuint a definir el *com*.

Entre d'altres accions, en els diferents seminaris convidem a experts, llegim a autors de referència, visitem altres escoles amb projectes de renovació

pedagògica, analitzem la nostra pròpia tradició educativa i debatem casos reals del nostre dia a dia.

Tot això en grups d'un màxim de 20 persones en un ambient flexible, obert i creatiu. Les sessions són d'un dia sencer (de 9 h a 17 h) i, al llarg del curs, per cada seminari es realitzen entre dues i quatre trobades.

Ho subratllem de nou: aquestes reunions són intencionades, no es tracta només de debatre, sinó d'anar confluint i alineant el nostre pensament. Cal introduir la dinàmica de la reflexió constant. Començar és relativament fàcil, l'important, però, és sostenir la innovació. I per això parlem d'ecosistema, perquè els seminaris s'alimenten entre ells.

Distribuïts en les àrees de governança (NELGI), lideratge pedagògic (LIPE), lideratge de gerència (LIGER) i lideratge de la pastoral (LIPA), en els seminaris hi han participat prop de cent educadors de JE.

Com a resultat d'aquest treball tenim el reforçament de l'empoderament i la focalització del lideratge. Els seminaris avancen idees que després es comenten i distribueixen entre el conjunt dels educadors

(del treball als LIPE en va resultar el MENA, i dels LIGER, el MEG, models que analitzarem en la segona part d'aquest quadern).

L'ecosistema de seminaris ens ha permès, per tant, un moviment estratègic de fons i un conjunt d'idees i aproximacions de futur, superant la inèrcia del passat i tot mantenint el repte de la innovació disruptiva de forma permanent. Gràcies a aquests seminaris abordarem amb més claredat el nou marc estratègic.



05.

El marc estratègic

A nivell organitzatiu comencem el curs 2012-2013 amb un nou plantejament. A l'hora de renovar el Pla estratègic 2008-2012, vam veure que a més a més dels objectius calia reconsiderar la fórmula mateixa.

Un PE estàndard pot ser una bona eina per entorns estables i avenços incrementalistes. A més, aquests tipus de PE només preveuen normalment quatre o cinc anys, i nosaltres, per continuar endavant, necessitem una planificació estratègica de més ampli abast amb capacitat per afrontar canvis disruptius.

Fet el diagnòstic provisional, ens calia ja no un pla sinó un marc per il·lusionar, projectar i mobilitzar les vuit escoles en xarxa de Jesuïtes Educació. Ho hem dit des d'un bon començament: els canvis profunds demanen recorreguts llargs i ben seqüenciats. I si ens dotem d'un *marc* on hi tinguin cabuda diversos *plans*?

Com assenyala Anthony M. Hodgson, «l'estratègia i la planificació han de basar-se en un nou enfocament que tingui en compte les incerteses implícites del futur. En lloc de concebre un pla a cinc anys, per exemple, cal desenvolupar una visió de futur capaç de ser modificada

al ritme dels esdeveniments i que, així i tot, permeti avançar cap a la meta establerta. L'estratègia ja no és un pla fix, és un procés d'aprenentatge que mitjançant la millora contínua condueix a un gran fi».

Així, el nostre marc estratègic distingeix tres nivells fonamentals: l'horitzó, els escenaris i els projectes. El primer mostra el gran objectiu de canvi, el segon recull diferents situacions plausibles de futur, i el tercer relaciona i proposa intervencions concretes en la realitat actual per avançar cap a l'horitzó.

Aquests són els elements de la metodologia que ens ha de permetre passar d'una comunitat amb voluntat de canvi a una xarxa organitzada i que estigui sempre aprenent per fer realitat la transformació profunda de l'educació. Perquè ens cal canalitzar la il·lusió i les propostes en un engranatge sistemàtic i flexible que contempli els salts del camí.

06.

L'Horitzó 2020 i la importància de separar el què del com

I ara, què toca? Plantegem vuit anys de marc estratègic que anomenem «Horitzó 2020». Durant aquest primer curs (2012-2013) ens proposem definir entre tots en què consisteix aquest gran somni.

El mateix nom és significatiu. I és que en sentir «Horitzó 2020» de seguida entenem que estem davant d'un repte d'alta volada.

Quins són els objectius d'aquesta primera fase? Definir el *què*. I els perills? Entrar massa aviat en el *com*. Necessitem fer aflorar la potencialitat del canvi, que cada participant aportí les seves propostes sense valorar encara si seran més o menys difícils de portar a la pràctica.

No podem somiar a mitges, constrets per creences sobre el que imaginem possible. Si dins nostre tenim intuïcions sobre l'escola del futur, ara és el moment de formular-les sense limitacions. Ens cal ser creatius i rigorosos, arribar entre tots a les millors opcions.

Hem de deixar de banda la cultura àmpliament estesa en el món educatiu que vincula el *què* i el *com*. Per dir-ho així, ara és vital que ens atrevim a somiar

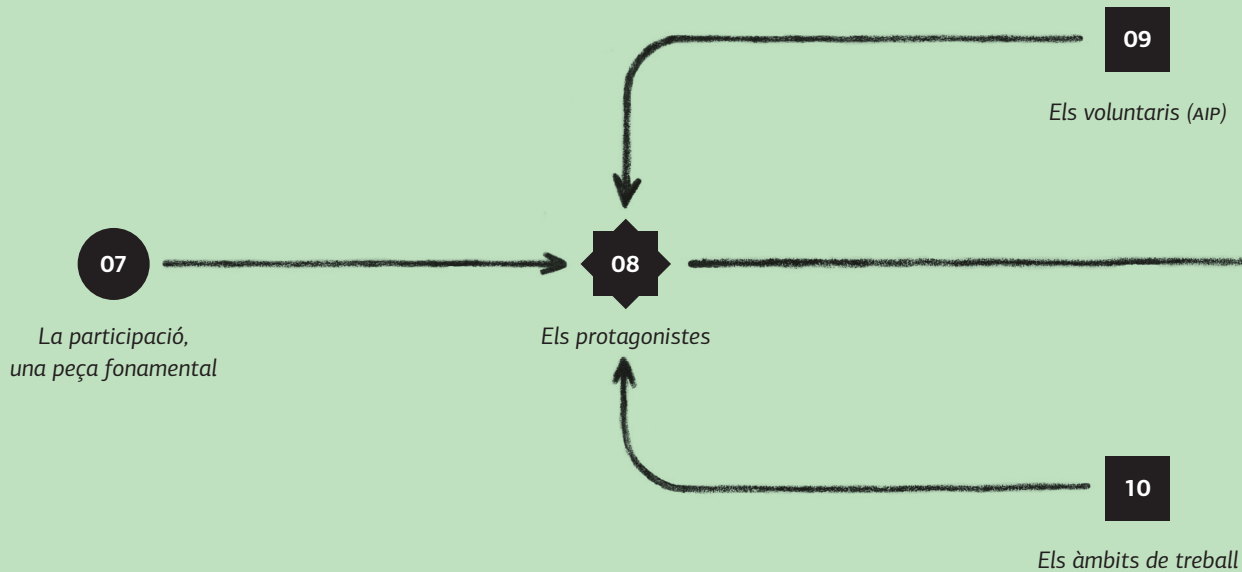
sense tocar de peus a terra. I al mateix temps, no en som gens d'il·lusos perquè resulta evident que per fer realitat un somni (i més si aquest és ambiciós), ens cal abans somiar.

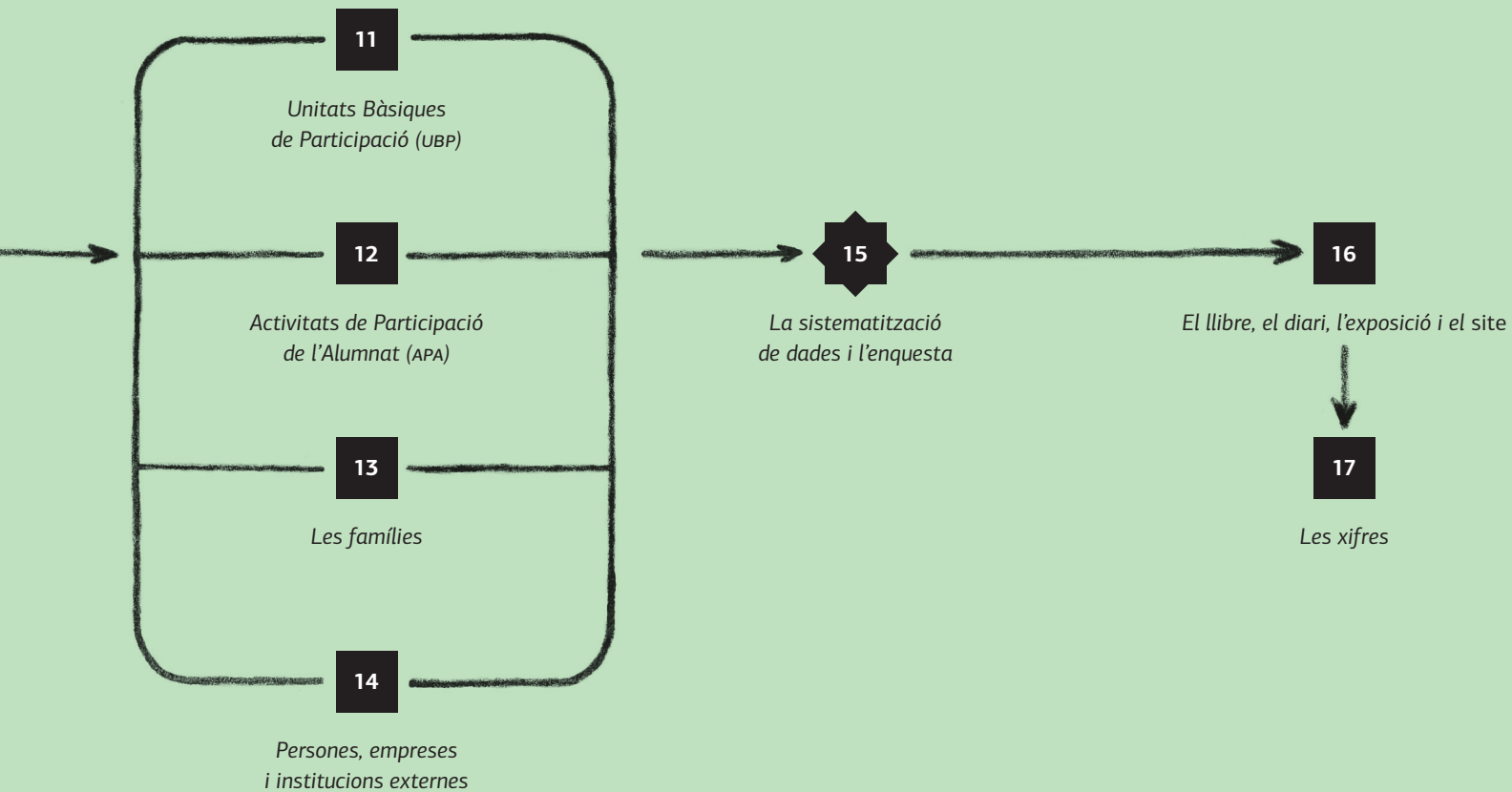
Centrar-nos en el *què* ens ha de permetre, per tant, generar una gran onada de canvi disruptiu i d'il·lusió de futur. No és fàcil ni senzill aquest canvi, requereix voluntat, convicció i lideratge. Només amb un gran *què* nou i disruptiu trobarem, després, nous *com*.

El *com* el resoldrem quan arribi l'ocasió. Amb una coalició i una mobilització potents pel canvi, estem convençuts que, arribat el moment, serem capaços de trobar la solució pràctica, resoldre l'encaix de les diferents peces en la nova escola.

Perquè recordem que no es tracta d'introduir canvis en el sistema actual, sinó d'implementar un nou model pedagògic i de gestió, es tracta d'un canvi sistèmic. Quan tinguem l'horitzó definit passarem a l'acció amb proves pilot completament noves (en aquest sentit, vegeu el quadern 4).

II. El procés: formulem l'H2020





03. Transformant l'educació. Formulem l'horitzó

07.

La participació, una peça fonamental

Formular l'Horitzó 2020 és cosa de tots. Només així, d'una banda, arribarem als millors resultats i, de l'altra, garantirem que el camí del canvi que volem promoure ha començat efectivament.

Participar és el verb que ens cal ara conjugar, una acció que, malgrat el que pugui semblar en una primera impressió, és d'allò més complexa.

Segons el diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans, *participar* és «tenir o prendre part en alguna cosa», «tenir quelcom de comú amb alguna cosa» com també «donar notícia d'una cosa».

D'aquesta manera, si diem que la participació és una peça fonamental en aquest procés de profunda transformació educativa és perquè prenent-ne part i donant-ne notícia aconseguirem formar-ne part.

Malauradament sovint en l'educació es pensa que la formulació de projectes de futur i canvi pedagògic s'ha de deixar en mans d'experts. Ells ens diran què hem de fer... Potser en aquesta decisió (o tradició) es troba l'inici de la cadena d'errors de molts canvis que s'han intentat.

Dit això cal afegir que la complexitat de la participació també la veiem en la seva expressió com a fenomen. I és que quantes vegades, per exemple, succeeix que en un esdeveniment comptem amb la participació de la gent i aquesta no es produeix?

Perquè les persones accedeixin a una proposta és necessari preparar abans el terreny. No n'hi ha prou en demanar la participació, o rarament aquesta es dóna, per dir-ho així, en fred.

En aquest sentit, en el quadern 2 ja vam explicar les accions que hem dut a terme per introduir aquesta gimnàstica a casa nostra.

Però no només la prèvia, també cal dirigir la pròpia acció participativa. I en primer lloc, cal determinar a qui convidem a formar part del procés de definició de l'Horitzó 2020.

08.

Els protagonistes

En cap cas es tracta, com succeeix a vegades, de que només la direcció o els especialistes defineixen cap a on anar. Ara i aquí ens cal la participació de tothom, del 100% de les persones implicades en les nostres escoles.

Aquest és l'únic punt de vista vàlid si volem que la definició de l'Horitzó 2020 serveixi per marcar un punt en l'horitzó i per fer-ho viable amb la nostra il·lusió i compromís.

Sí, els protagonistes som tots: mestres i professors, equips directius, personal d'administració i serveis, pares i mares i, per suposat, els alumnes. Cal incloure tots els agents, reivindicar la seva aportació particular i convidar-los a formar part d'aquest projecte de present i de futur.

I al mateix temps que diem que la participació ha d'arribar arreu, també és una evidència que entre els protagonistes n'hi ha que tenen un paper destacat. Ens referim, en efecte, als alumnes perquè ells són el centre d'aquest procés de transformació profunda de l'educació. Massa sovint se'ls consulta poc o molt poc i, en canvi, es parla de fer-los protagonistes...

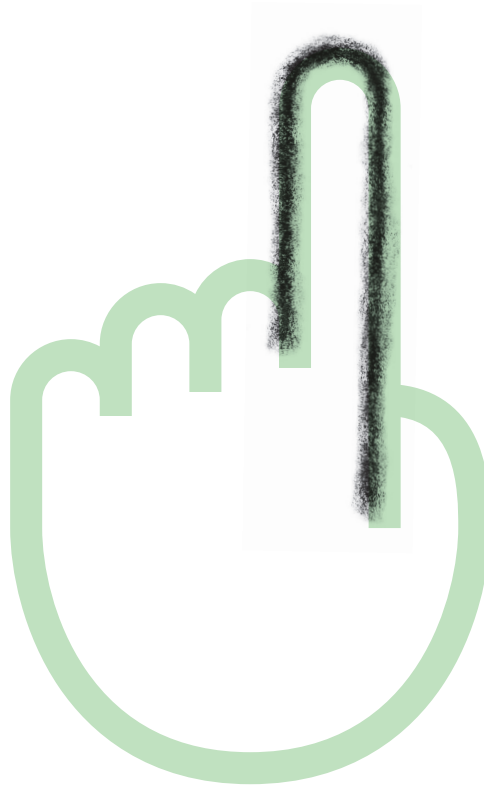
En resum: qui està sobre el terreny és qui millor pot definir l'horitzó del canvi. Als experts, ja els consultarem en determinats moments i els demanarem ajuda quan calgui.

I és que només si definim el somni entre tots nosaltres, podrem dir que hem començat a caminar, ja que la condició de participació activa i dinàmica de tota la comunitat educativa està en la mateixa base de l'èxit del canvi profund que es vol produir.

Afegim que, contràriament a allò que es pensa normalment, els experts resulten més útils per treballar el *com* quan el *què* ja està clarament definit en un procés participatiu tan ampli com aquest.

Veiem a continuació com hem organitzat la participació amb la finalitat que, com una bola de neu, adquirís cada vegada més volum i velocitat a mida que avançava el procés.

Repassem, doncs, la seqüència de fites estratègiques que, en el nostre cas, han fet possible l'alta participació de la gran comunitat que formem les vuit escoles de Jesuïtes Educació.



Testimonis

En acabar la jornada formativa la Núria Rodríguez, voluntària del Sant Ignasi, va comentar: «Ens han donat totes les eines per poder-ho dur a terme. Estic molt engrescada, amb ganes de fer-ho. En actes com el d'avui, el que queda palès és que l'escola vol que hi participem. I aquí és on hi ha la riquesa, el desplegament d'avui ho demostra».

Vegeu també el vídeo de la primera jornada amb els AIP al nostre site (<http://h2020.fje.edu/videos.php>).

09.

Els voluntaris (AIP)

En aquest procés tothom hi està convidat; però com fer que tothom acudeixi a la convocatòria? Participar suposa donar un pas endavant, és energia en moviment. Com, doncs, encendre la flama?

Els voluntaris, els Agents Impulsors de la Participació (AIP), apareixen aleshores com aquesta espurna tan necessària.

Així, després de la invitació de JE a tots els membres de la xarxa, la primera fita a tenir en compte és la constitució, el setembre del 2012, d'aquest grup de voluntaris nombrós i heterogeni: entre els 144 educadors voluntaris que el formen, hi trobem membres dels equips directius, mestres, responsables de la comunicació interna, personal d'administració i serveis, etc.

Per preparar els AIP en la seva tasca es va realitzar el dia 28 d'aquell mateix mes de setembre i de la mà d'en Xavier Aragay i en Lluís Tarín, una intensa jornada de formació. Així, els voluntaris van poder viure en primer persona i aprendre a dinamitzar les sessions de participació.

Al llarg del procés, els AIP s'han ocupat d'animar, motivar i convidar mestres, pares i mares i totes les persones implicades en l'educació a aportar el millor de cadascú per definir plegats l'Horitzó 2020. Cal afegir que per fer-ho han comptat també amb el suport de les 50 pàgines del complet *Dossier dels AIP*.

Portant la samarreta identificativa amb el simpàtic dibuix d'aquesta rica i variada participació inicial, ells han estat els responsables de proposar als educadors la seva participació, i dinamitzar i portar-nos ben lluny en les sessions de treball. Sense ells, assolir el repte no hagués estat possible.

10.

Els àmbits de treball

A la il·lusió, a l'energia en moviment, li cal també un determinat grau d'estructura per treballar millor. I és que un plantejament tan ampli com el de l'enunciat «Describeu l'escola que voldríeu», no ens ajuda a avançar.

Així, per recollir les millors propostes caldrà focalitzar l'atenció dels participants en objectius més acotats. L'Horitzó es desplega aleshores en sis àmbits, sis espais on reflexionar i guanyar profunditat amb propostes precises de futur. Vet aquí la llista:

1. Mètode, continguts i valors
2. Alumnes i professorat
3. Espais educatius
4. Temps i organització
5. Tecnologia i recursos
6. Famílies i entorn

Gràcies a aquest recorregut, el nostre enteniment i la nostra creativitat troben pistes per avançar.

La millor manera de comprovar aquesta afirmació és justament posant-la en pràctica. Estem convençuts

que si t'atures uns segons davant de la llista, trobaràs de seguida idees interessants per transformar l'educació.

A la participació, però, li proporcionem uns calaixos no només per generar amb més facilitat material, sinó també i principalment per generar-lo de major qualitat (la mirada del conjunt dels sis àmbits és d'allò més rica).

Tornant al cas pràctic: de ben segur que si a l'hora de reflexionar sobre l'escola del demà interrelaciones les sis àrees, les idees que descobriràs, a més a més d'interessants, seran també globals i sistèmiques.

I és que dotar d'una estructura a la participació (o, el que és el mateix, traçar-li a consciència un recorregut clar amb diferents fites) és garantia d'obtenir riquesa de propostes.



11.

Unitats Bàsiques de Participació (UBP)

Preparats per a la participació, com portar-la a la pràctica? Del 15 d'octubre del 2012 al 15 de febrer del 2013 vam celebrar 120 Unitats Bàsiques de Participació, les anomenades UBP dirigides principalment a educadors i també a pares i mares, antics alumnes i *stakeholders*. Què són i com funcionen aquests grups de pluja d'idees?

En una frase: són sessions de 120 minuts dinamitzades per dos Agents Impulsors de la Participació on, apel·lant a la voluntat de millora dels participants, generem el context i promovem i recollim la formulació de propostes per a l'escola que volem.

Tot comença pels voluntaris: ells conviden als professionals de la seva escola a sumar-se al projecte, a formar una UBP. Aquells que s'apunten descobriren durant la sessió que la cosa va de debò i que, a més a més, l'esperit de treball és rigorós i festiu. Quina sorpresa!

Les dues hores de generació d'idees estan gamificades i en les dinàmiques fem servir xiulets, cronòmetres, campanetes i fins i tot Lacasitos. Així doncs, l'estructura de les UBP no és trivial, està molt

treballada perquè volem evitar la tertúlia. Aquest és un debat orientat i amb una sistemàtica molt clara per afavorir la quantitat i la qualitat de la pluja d'idees. I és que ens calen bones idees, les millors que siguem capaços d'imaginar.

L'única prohibició en el joc de participació és parlar del *com*. Volem deixar espai per explorar el *què* sense interferències que sabotegin la nostra creativitat. Tant és així que si el voluntari t'ha de cridar l'atenció amb el xiulet tres vegades perquè no parlis del *com*, quedes automàticament exclòs del grup (a no ser que amb cara de pena prometis que no hi tornaràs).

Els darrers quinze minuts de les Unitats Bàsiques de Participació serveixen per sintetitzar. Els voluntaris recullen les propostes amb les mateixes paraules que han estat formulades (evitant així les interpretacions), i els participants es fan una foto de grup i introdueixen tot allò que han treballat en un sobre gran que s'envia a l'equip que processa les idees i propostes.

Dues hores d'allò més productives. A banda de la quantitat i qualitat de les idees, tenim també l'entusiasme en el projecte Horitzó 2020, un actiu que es contagia a gran velocitat pels passadissos i claustres de les vuit escoles que hi prenen part. Perquè cal recordar que la participació va ser sempre voluntària, va ser l'energia dels AIP i el treball ben fet allò que va portar a una majoria aclaparadora d'educadors a les UBP (1.444 participants, alguns dels quals no en van tenir prou amb una sessió i es van inscriure en dues per generar junts fins a 11.512 idees!).

12.

Activitats de Participació de l'Alumnat (APA)

Ho dèiem anteriorment: la participació dels alumnes és crucial en aquest procés; si l'escola que estem construint és per a ells també haurà de ser des d'ells. Les APA o Activitats de Participació de l'Alumnat són la fórmula que hem fet servir amb aquest propòsit.

Del 15 de novembre del 2012 al 15 de març del 2013 hem dut a terme 414 APA que, com en el cas de les UBP, també hem organitzat entorn dels sis àmbits de treball. En aquest cas, però, hem adaptat les activitats en funció del curs on es realitzaven, perquè, com ja hem dit, necessitem la participació de tots, també dels nens i nenes de P3.

Així, des de l'educació infantil fins al batxillerat i la formació professional, han participat en el procés de definició de l'Horitzó 2020, 11.484 alumnes amb una aportació total de 45.320 idees. Les xifres són realment espectaculars. Moltes gràcies a tots!

Les Activitats de Participació de l'Alumnat han estat dinamitzades pels tutors com si ens enfiléssim a la màquina dels somnis: donant-nos permís i esperonant-nos per viatjar tan lluny com siguem capaços. Aquí cal ser

creatiu, imaginar una escola millor que ens porti a gaudir de viure i a créixer plenament com a persones.

Aquestes han estat un tipus de dinàmiques inèdites i molt preparades, les quals han comportat l'aprenentatge dels alumnes i dels propis tutors, la immersió en un nou model de transformació a partir de la participació de tots. I ens hi hem posat confiats i atents de nou al *learning by doing* ja instal·lat al nostre entorn.

Testimonis

La Nadezhda, mestra de P3 al col·legi Claver, comenta després de l'APA amb la seva classe: «Va ser increïble veure com s'expressaven. Van sortir moltes coses. Del pati va sortir que no volien la tanca. O que els agradaria que jo em quedés tota l'estona amb ells. Que jugués amb ells al pati. De la classe va sortir que no volien taules ni cadires i que els agradava molt la pissarra gran, un ordinador gran... Sorprenent!».

Vegeu també el vídeo on es mostren diferents moments de les APA al nostre site (<http://h2020.fje.edu/videos.php>).

Testimonis

En Xavi Cebollero, de l'AMPA del Claver-Raimat, al finalitzar una sessió comenta: «L'essencial no ho hem de perdre: tenim una identitat, i les noves tecnologies i mètodes no ens han de fer perdre el nucli. Ens hem d'adaptar al que ens ve, tant el professorat com els pares, i anar veient cap a on ens porta la societat. La finalitat és que els nostres fills estiguin preparats per a la societat que es trobaran, que no és la que ara coneixem. El fet de veure que molta gent pensa en el que s'ha de fer perquè els nens surtin preparats és el que ens convenç, als pares, de continuar en aquesta escola».

13.

Les famílies

En aquest canvi profund i sistèmic necessitem també la complicitat de les famílies. Més de 300 pares i mares, delegats de curs i membres de les juntes de les AMPA, van participar en diferents UBPs específiques o conjuntes amb educadors.

I és que necessitem conèixer la opinió de les famílies, les seves inquietuds, preferències i propostes, perquè ens cal fer més equip conjunt i tenir l'evidència de que estem avançant en la direcció adequada. Seguim avançant.

És cert que la mostra, per clares qüestions organitzatives, no és exhaustiva, però el retorn que en vam tenir va ser més que satisfactori. En les sessions de treball vam constatar la bona sintonia amb l'abast i magnitud del nostre projecte de renovació educativa.

Què van dir les famílies? Doncs afirmacions tan concloents com la d'en Carlos Ticó, president de l'AMPA del Sant Ignasi: «És un plaer estar en una institució que es planteja coses així». L'aportació d'idees i el recolzament va ser unànimе i decidit.

Ara sabem, per tant, que les escoles de Jesuïtes Educació i les famílies estem recorrent el camí junts i compromesos, il·lusionats i amb valentia per assumir els reptes de futur de l'educació.

14.

Persones, empreses i institucions externes

L'educació és per a tots i és cosa de tots. Seguint aquesta idea vam creure molt convenient i profitós acostar el debat també a la societat civil.

En aquest procés hi han participat més de vuitanta persones de la societat catalana externes a JE però vinculades, d'una manera o una altra, amb el món de l'educació, bé des de l'empresa, l'Administració pública o la societat civil.

Així, en tres Unitats Bàsiques de Participació adaptades hem reunit a diversos *stakeholders*, agents de l'entorn interessats en l'educació.

Hem comptat amb empresaris, exconsellers i antics càrrecs polítics, persones que treballen en l'àmbit de la psicologia i la captació de talent, directius d'escoles públiques, pedagogs, persones relacionades amb l'àmbit universitari, emprenedors socials, membres de fundacions i ONG, i un llarg etcètera.

Tots han aportat les seves idees i consideracions, que ens han enriquit molt i que han estat essencials per a enfocar els eixos de transformació i progrés cap a l'escola del demà i el seu nou model educatiu.

A banda d'aquestes tres UBP especials, a la participació externa cal afegir una dotzena d'entrevistes individuals amb altres personalitats i càrrecs polítics molt rellevants a Catalunya en l'àmbit de l'educació.

Tots van dialogar sobre el projecte amb molta receptivitat. Fins al punt que l'expressió general de la majoria de les trobades es podria resumir amb les següents paraules: «Si els jesuïtes us poseu a fer un canvi transformacional, serà un canvi referencial en el sistema educatiu català».

En paraules de Joan Manuel del Pozo, exconseller d'Ensenyament, «aquestes sessions de treball han estat, elles mateixes, un acte espiritual». Rebem idees i suport, els participants ens animen a passar a l'acció i a ser perseverants en el camí del canvi.

15.

La sistematització de dades i l'enquesta

Arribats a aquest punt, una pregunta cau pel seu propi pes: on van a parar i què se'n fa de l'ingent quantitat de propostes generades (fins a 56.000 idees) amb el procés participatiu?

Tot el material es centralitza a les dependències de JE del carrer Llúria i un cop per setmana reenviem els sobres degudament codificats a la Fundació Tallers. Ells són qui s'encarreguen de la introducció en el programari, prèviament definit, de totes les propostes agrupades en 55 etiquetes dins dels sis àmbits bàsics de treball.

A partir d'aquí les bases de dades expressen dues realitats: en un extrem trobem les grans tendències que mostren l'estat d'opinió més generalitzat i, per tant, les idees de fons amb més consens; i a l'altra banda apareixen idees singulars d'allò més interessants i útils. Sobre aquestes propostes peculiars, un parell d'exemples: crear una assignatura de treball social fora de l'escola i accedir a classes virtuals d'àmbit internacional.

També cal afegir que a partir de les propostes i idees sorgides de les 120 Unitats Bàsiques de Participació i ara sistematitzades en grans tendències, es va elaborar

una enquesta dirigida a tots els educadors per qualificar les idees i definir més qualitativament l'horitzó.

Gairebé 700 docents i personal de gestió la van contestar entre el 15 de febrer i el 15 de març del 2013 tot recolzant amb un 68% «canvis profunds i innovadors» i amb un 28% «alguns canvis» a l'escola actual.

Més enllà de la disposició al canvi entre els educadors, l'enquesta, molt detallada en les seves preguntes entorn de les noves idees, va servir per qualificar i orientar les noves propostes de consens.

Aquesta enquesta només podia aportar-nos valor si la fèiem un cop iniciat el procés participatiu (és a dir, un cop realitzades les UBP amb educadors), quan tothom ja estava situat en el marc estratègic que havíem construït. És aquest un segon nivell molt important de participació i una volta més en la implicació i definició de l'horitzó.

Observem, doncs, com els fruits van arribant, ens hem posat en marxa i la mobilització aporta ja resultats. Estem configurant la coalició pel canvi, una eina fonamental, com vam veure al quadern 2, per poder avançar amb èxit en aquest camí ple de discontinuïtats.

16.

El llibre, el diari, l'exposició i el site

Per consolidar-se i poder seguir avançant, tot procés necessita també la seva comunicació, el seu relat. Aquest és un punt clau, estratègic (vegeu quadern 2). Ara que estem tancant la segona part d'aquest quadern, volem esmentar les iniciatives que hem dut a terme en aquest sentit.

En primer lloc el juliol del 2012 vam encarregar a la periodista Elisenda Soriguera el seguiment del procés per elaborar un llibre que en donés testimoni. El resultat ha estat l'interessant *El camí del somni: cap a l'Horitzó 2020. El relat*, on podem conèixer experiències de molt a prop amb infinitat de reflexions dels seus protagonistes.

Al finalitzar el recorregut d'aquesta fase, el juliol del 2013, vam publicar el primer número del Diari d'informació de l'Horitzó 2020, setze pàgines per explicar la nostra experiència del darrer any. És aquest un espai on tenen cabuda moltes veus i que resulta molt intuïtiu per fer arribar, a dins i a fora de la comunitat de Jesuïtes Educació, la feina que hem realitzat fins ara.

Cal afegir també l'exposició itinerant confeccionada amb una selecció de dibuixos i propostes dels alumnes (a les cares exteriors dels plafons), i una síntesi detallada amb les xifres i les idees més rellevants del procés de definició de l'H2020 (al passadís interior que formen els plafons).

Perquè volem fer arribar el nostre projecte arreu, tot aquest material físic (llibre, diari i exposició) està disponible en format digital i en línia al nostre site <http://h2020.fje.edu/>.

En aquesta plataforma hi trobareu també vídeos d'allò més il·lustratius sobre les experiències viscudes, així com els quaderns d'aquesta col·lecció en format PDF. Tot en tres idiomes (català, castellà i anglès) per obrir-nos i interaccionar amb les idees i propostes innovadores de tot el món.

Testimonis

A la tercera pàgina del diari podem llegir una entrevista al president de Jesuïtes Educació d'aleshores, el jesuïta Lluís Magriñà, en la qual afirma: «Estic orgullós del procés de reflexió i participació que estem desenvolupant. Conec molts indrets del món i no havia vist una iniciativa tan valenta i decidida com aquesta». I hem de pensar que en Lluís Magriñà, per la seva dedicació a la cooperació internacional, n'ha vist molt de món...

17.

Les xifres

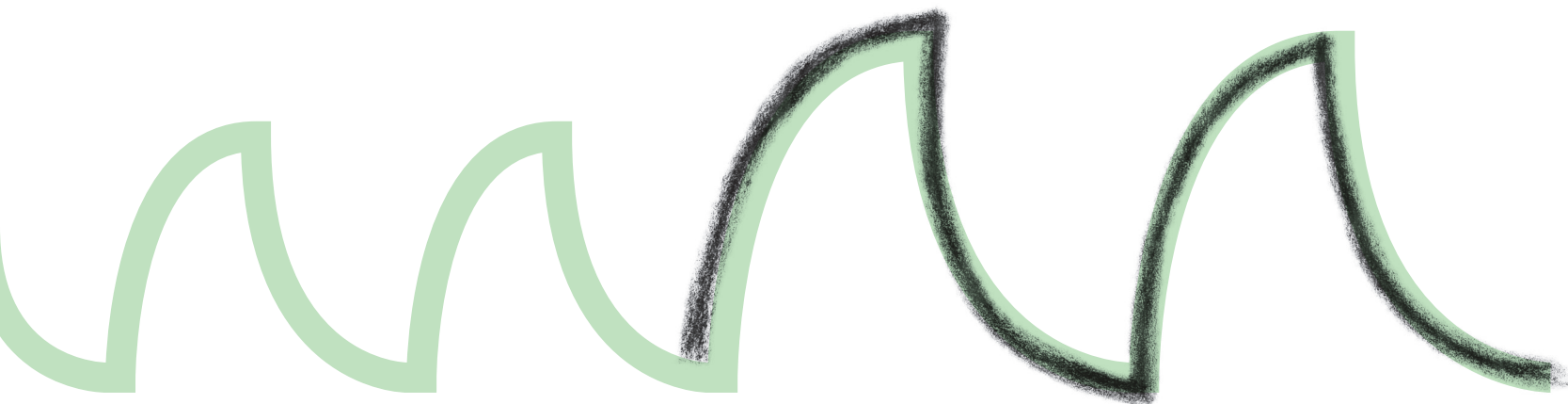
Ens sembla interessant tancar la segona part d'aquest quadern amb un recull de les xifres més significatives que ha generat el procés de definició de l'Horitzó 2020.

Aquesta gran ona de participació i il·lusió ens ha de permetre realitzar el salt cap al canvi de sistema.



1 horitzó
per les 8 escoles
en xarxa de Jesuïtes
Educació

6 àmbits de treball
i 1 curs escolar
d'intens treball



120 Unitats Bàsiques
de Participació
(UBP), amb
144 Agents
Impulsors de la
Participació (AIP)

1.444 participants
en les UBP
han redactat
2.760 fulls amb
11.512 idees

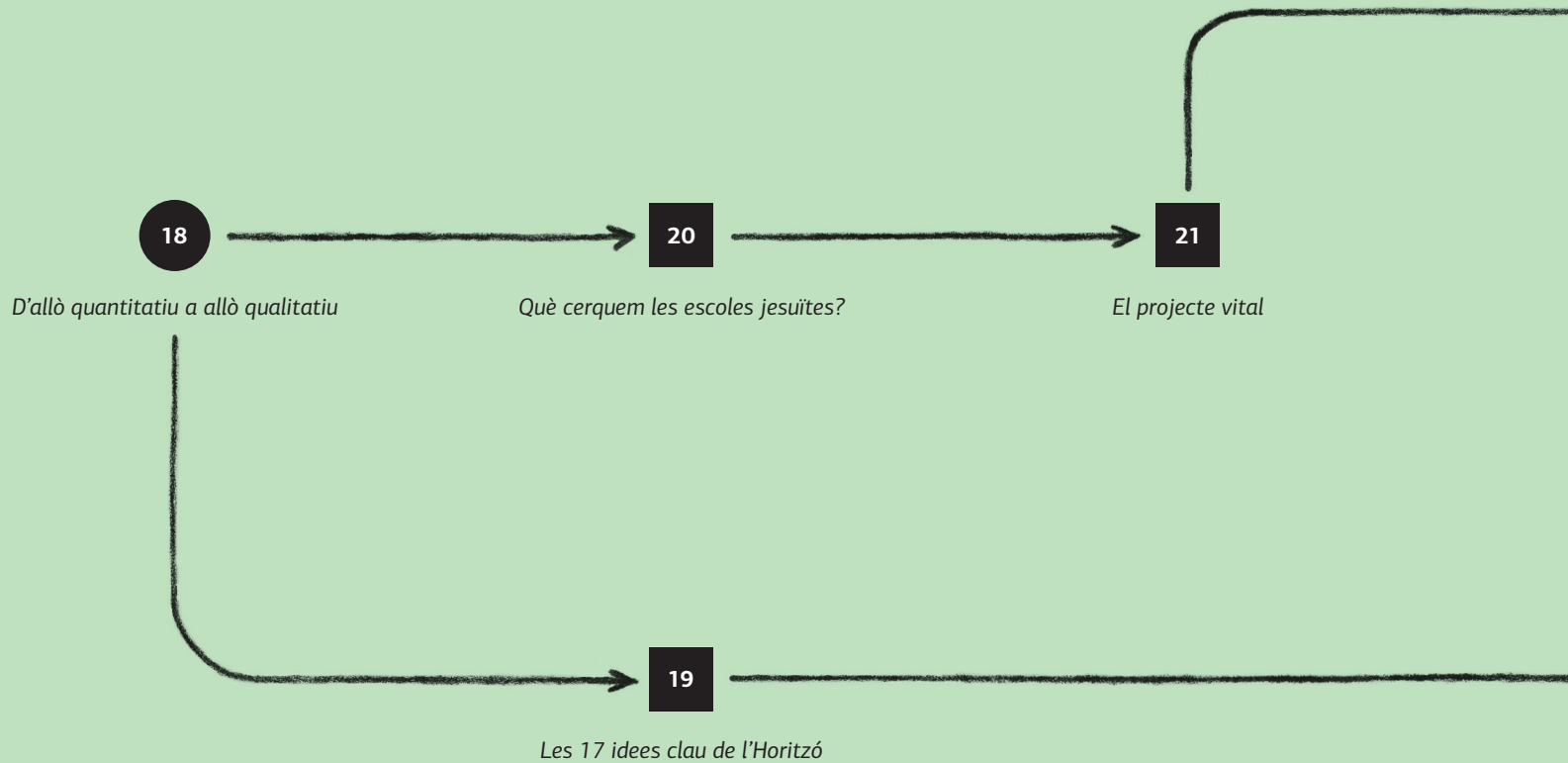
414 Activitats
de Participació
de l'Alumnat (APA),
amb 11.484 alumnes
participants

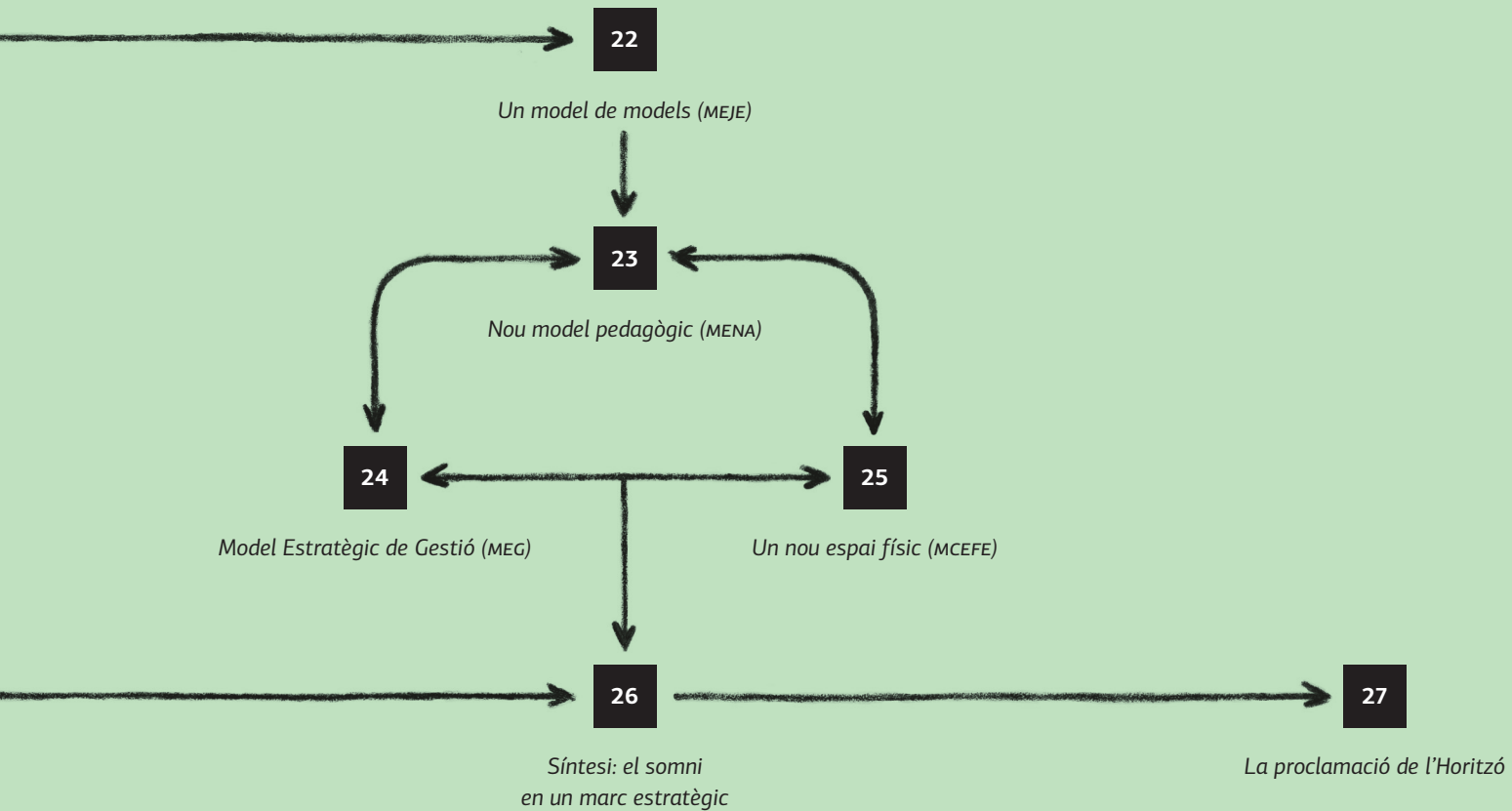
92 personalitats
de la societat
catalana participen
en el procés,
80 en 3 UBP i
12 en entrevistes
individuals

1 llibre, 1 diari,
1 exposició i 1 site

13.000 persones
de tota la comunitat
educativa de JE
ens han fet arribar
més de 56.000 idees
i propostes

III. El resultat: què és l'H2020





03. Transformant l'educació. Formulem l'horitzó

18.

D'allò quantitatiu a allò qualitatiu

La segona part d'aquest quadern l'acabàvem amb una recopilació de dades. Cal ara passar d'aquests valors quantitatius als qualitius. Què en resulta de l'espectacular participació de tots els protagonistes? Quins són els continguts que hem concretat plegats?

Recordem que aquí hem arribat després dels dos cursos (període 2010-2012), en els quals hem preparat intensament el terreny. L'ecosistema de seminaris i els projectes tractors han fet la seva feina prèvia: la cultura del canvi està en moviment i noves idees circulen per tota la xarxa de JE.

Tot a punt per formular, en aquest 2012-2013, l'Horitzó 2020.

Presentem a continuació els resultats de la participació en dues modalitats expositives. D'una banda tenim les 17 idees clau que sintetitzen la formulació de l'H2020, i de l'altra, el nou model educatiu de JE, el model de models (educatiu, pedagògic, de gestió i de l'espai físic) pel canvi.

Com un cub de Rubik, malgrat les diferents cares que pot adoptar el somni, parlem sempre del mateix:

l'escola que volem. O dit d'una altra manera, l'origen i la cronologia d'aquestes dues concrecions del *què* són idèntiques, ja que són dues maneres de presentar el mateix, un gran marc general pel canvi educatiu disruptiu de JE.

19.

Les 17 idees clau de l'Horitzó

Les 56.000 idees aportades en el procés participatiu es sintetitzen en les 17 idees clau que formulen l'Horitzó 2020. No ha estat màgia, ha estat síntesi i visió per integrar totes les propostes i idees. Aquesta és l'escola que entre tots volem:

1. Evangelitzadora, que ajuda els alumnes a desenvolupar el seu projecte vital per ser persones competents, conscients, compassives i compromeses.
2. Humanista, que promou el desenvolupament emocional i intel·lectual, així com el cultiu del món interior per dur una vida plena.
3. Del segle XXI, que situa a l'alumne al centre del procés d'ensenyament i aprenentatge prioritzant la integració experiencial dels coneixements.
4. Amb un nou model pedagògic, que es basa en la pedagogia ignasiana i les aportacions de la neurociència i la recerca en intel·ligències múltiples.
5. Que dona suport als educadors per al seu desenvolupament humà i professional.
6. Físicament diferent, que ha renovat completament els seus espais per adaptar-los a la nova dinàmica del nou model pedagògic.

7. On hi hagi patis educatius ja que aquests no són només zones per jugar a pilota o esbravar-se, sinó espais de relació, convivència i joc.
8. Amb un nou model organitzatiu i de gestió basat en l'estructura en xarxa i que faciliti el lideratge pedagògic dels docents.
9. Facilitadora d'experiències de fe i compromís social, que desvetlli vocacions de servei laic i religiós.
10. Que incorpora l'estimulació primerenca cognitiva i emocional com a metodologia per reforçar el desenvolupament neuronal del més petits.
11. Que integra i interrelaciona en un sol projecte educatiu les activitats culturals, esportives i musicals.
12. Sensible amb el medi ambient com un element important del seu projecte educatiu integral.
13. Catalana i oberta al món, que viu vinculada al seu entorn més proper i a la dimensió internacional amb la xarxa d'escoles jesuïtes de tots els continents.
14. Amb una sola formació professional integrada en xarxa i impartida en tres campus tot establint acords amb empreses per a la formació dual.
15. Amb un batxillerat també en xarxa i amb especialitzacions potents per escoles i una divisió específica de batxillerat internacional jesuïta.
16. En xarxa jesuïta local, dins de Jesuïtes Educació, i també com a membre de la xarxa jesuïta estatal, europea i internacional.
17. Amb persones vocacionades i compromeses, que desenvolupin projectes vitals arrelats en la interioritat i espiritualitat per conduir la pròpia vida.

20.

Què cerquem les escoles jesuïtes?

D'altra banda, hem de reconèixer que l'Horitzó 2020 apareix dins d'una comunitat educativa amb una història i identitat pròpies. Cal posar també sobre la taula els implícits que sostenen la nostra voluntat transformadora. Què és allò que ens caracteritza i defineix?

Ras i curt: l'objectiu de la xarxa de Jesuïtes Educació és la formació integral de les persones per a una societat diferent.

Quines implicacions té aquesta afirmació general? Quins elements bàsics haurem d'atendre per avançar en el nostre objectiu? Quatre són els àmbits estretament relacionats a tenir en compte.

En primer lloc, el nostre compromís és educar persones integrals per a una societat diferent, en estreta col·laboració amb les famílies, perquè els alumnes descobreixin tot el seu potencial i esdevinguin persones competents, conscients, compassives i compromeses.

Però no ens quedem aquí perquè la nostra missió és de més ampli abast. Volem contribuir a construir una societat justa, solidària, sostenible, humana i inclusiva. I no pensant només en el futur, sinó tenint incidència avui mateix.

En tercer lloc, assenyalem que per dur a terme aquest propòsit ens cal cultivar la vida interior i l'espiritualitat. Amb aquesta base sòlida podrem desenvolupar un projecte vital personal i conduir satisfactòriament la pròpia vida.

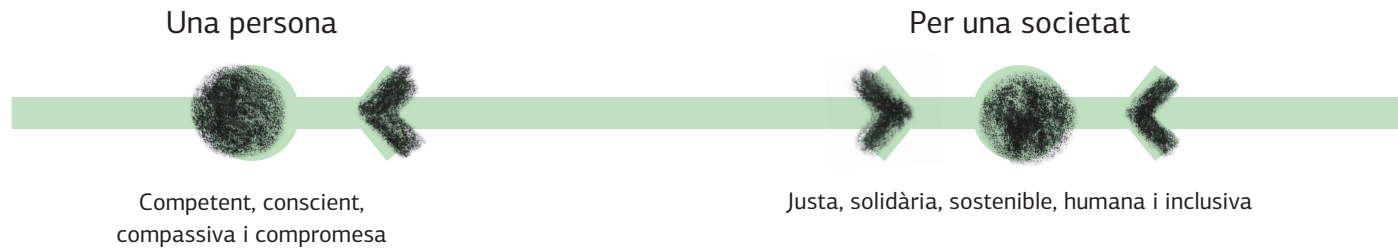
Avui no podem viure a la intempèrie ni adherir-nos a ideologies prèviament conformades. Cal una gran dosi d'imaginació i convenciment per a tenir un projecte vital personal.

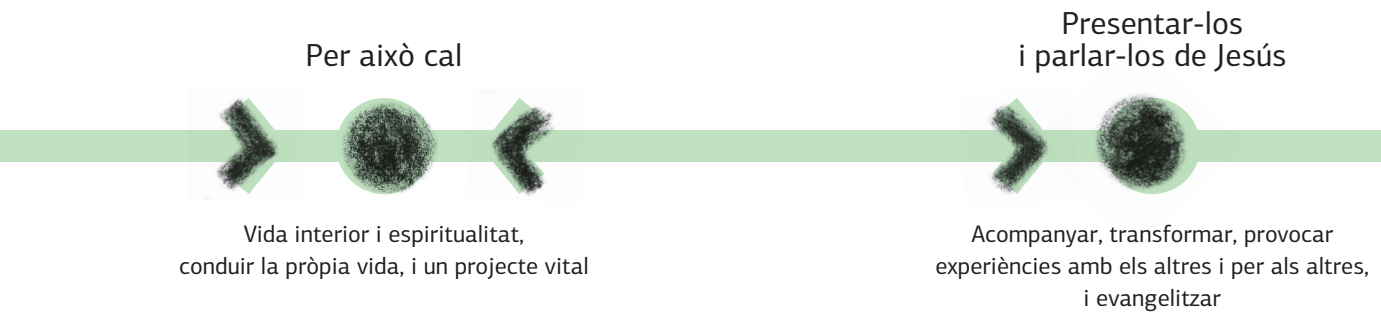
Per últim i completant la sèrie d'elements interrelacionats, creiem fonamental presentar i parlar de la figura de Jesús. Trobem aquí el model que ens inspira per viure amb els altres i per als altres propiciant experiències directes de transformació.

Reconeixem, d'altra banda, que aquest és un repte d'una gran magnitud, en el que cal sortir també d'inèrcies i tòpics en la manera d'enunciar el missatge i la figura transformadora de Jesús. Volem, doncs, innovar també en l'estratègia evangelitzadora.

Aquesta és la constel·lació d'idees que orienten avui la nostra acció educativa. Donem resposta així

a la crisi de sentit que predomina actualment en el món de l'educació (els metges, per exemple, tenen clar quin és seu encàrrec, però, i els mestres i professors?). La nostra èpica apel·la a la transformació de les persones i la societat, a la conformació de persones integrals.





21.

El projecte vital

Com hem dit a l'inici d'aquest quadern, per fer front als reptes que ens planteja el segle XXI no n'hi ha prou amb adquirir els coneixements del currículum tradicional. Ens cal una nova perspectiva que promogui, en primera instància, la formació integral de la persona, mitjançant l'impuls del projecte vital dels alumnes.

Així, doncs, la formació integral té en el projecte vital el seu pal de paller. Al voltant d'aquest element hi trobem, d'una banda, la identitat pròpia i la vocació, i de l'altra, les habilitats, competències i valors que ens han de permetre desplegar efectivament allò que tenim per oferir al món.

En aquest sentit, cal formar persones flexibles i obertes al canvi; autònomes i capaces de treballar en col·laboració amb altres i en diàleg, en equip i en xarxa; globals i amb molts idiomes; multiculturals, sistèmiques i digitals; així com també capaces d'integrar la realitat complexa i evolucionar amb ella.

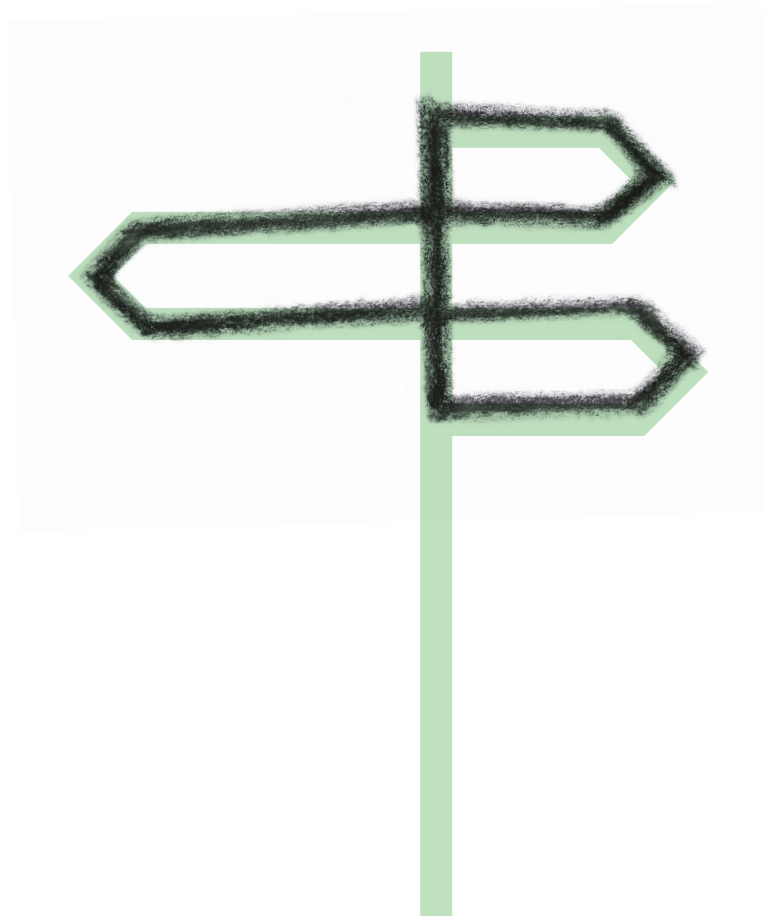
L'alumne és el centre de l'escola, nosaltres volem acompanyar-lo a créixer, a desenvolupar-se com a persona i a viure la vida amb la intensitat i entrega

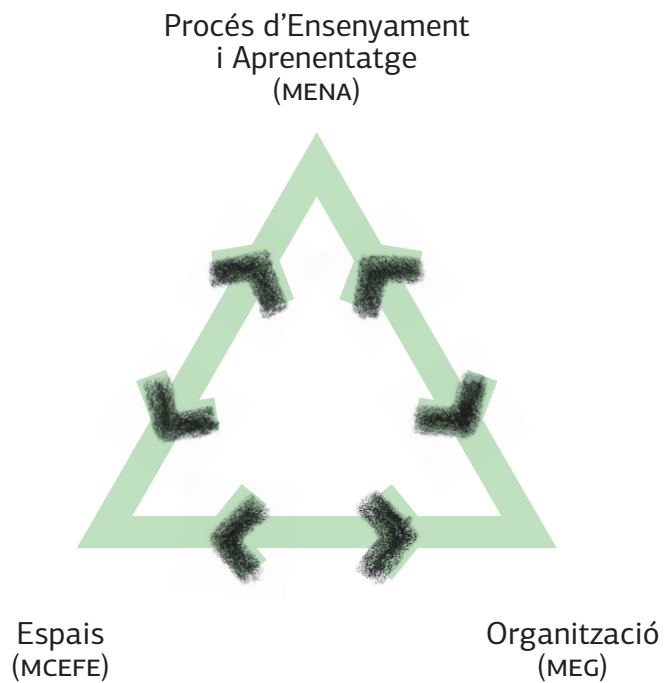
que la vida demana. És important tenir cura dels alumnes amb dificultats d'aprenentatge o humanes per ajudar-los des d'on són. I de la mateixa manera, atendre la diversitat cultural, religiosa, familiar.

Es tracta d'encoratjar els alumnes a liderar la seva pròpia vida, el seu projecte vital, a ser autònoms i proactius. Que sàpiguen escoltar el seu interior i així, en procés, reconèixer crides que els impulsen a créixer, a madurar i a donar respostes generoses. Cal que els educadors acompanyem els joves en el procés de construcció del seu relat personal. Què té sentit per a mi? Quin és el meu lloc al món?

No hem d'oblidar que la imaginació està al cor de l'espiritualitat ignasiana. Allò que dona sentit a la nostra vida està al nostre davant (missió), i al mateix temps està també dins nostre (vocació). Treballem per conèixer-nos en profunditat i a partir d'aquí ser capaços d'elaborar una narrativa significativa de la nostra existència.

El projecte vital és, doncs, la base del desenvolupament del model educatiu de Jesuïtes Educació.





22.

Un model de models (MEJE)

Analitzada la missió de les escoles de la xarxa de JE, reprenem aquí el fil de la definició de l'H2020. Com dèiem anteriorment, el contingut de les 17 idees claus de l'Horitzó també pot presentar-se en una altra figura més complexa: el model educatiu de JE per a la nova escola.

Considerem ara el resultat de la participació en diferents àmbits i la seva formulació en un model conformat, en el seu interior, per quatre models o submodels. Comencem en aquest apartat pels trets més globals i a mida que avancem ja anirem disminuint d'alçada.

Així, el Model Educatiu de Jesuïtes Educació o MEJE concreta la raó de ser de les nostres escoles (allò que hem articulat als punts 18 i 19).

En paraules del Pare General Adolfo Nicolás, «els jesuïtes estem en l'educació perquè des del començament la gran preocupació de Sant Ignasi i els seus companys i seguidors és el creixement i la transformació de la persona. No som aquí només per ensenyar o comunicar algunes tècniques d'èxit, sinó per acompanyar, des de

molt petits, a persones en el seu creixement, que és el més important que podem fer a la vida».

A partir d'aquí, a les claus 23, 24 i 25 guanyarem concreció presentant de manera molt esquemàtica els tres models principals i interrelacionats que articulen el MEJE (els que està previst desenvolupar més extensament més endavant en tres quaderns monogràfics dins d'aquesta mateixa col·lecció).

Seguim.

23.

Nou model pedagògic (MENA)

Partint de la missió de JE, quin ha de ser el model pedagògic que posem en pràctica a les nostres escoles? De ben segur que serà nou, s'han de replantejar totes les peces del sistema. Ha arribat l'hora de fer un salt valent per superar una de les discontinuïtats importants del camí...

A l'Horitzó 2020 és aquí on es concentren la major part de les propostes. Als seminaris de Lideratge Pedagògic o LIPE, en base a totes les propostes i idees sorgides en el procés participatiu, formulem el nou Model d'Ensenyament i Aprenentatge, l'anomenat MENA.

Ens basem en la nostra pròpia tradició, la del saber fer de les escoles jesuïtes, i en la psicologia de l'aprenentatge, la neurociència i les intel·ligències múltiples per posar definitivament l'alumne en el centre del procés d'ensenyament i aprenentatge (al quadern 1 hi trobareu més informació).

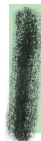
I apliquem aquest bagatge a set focus competencials: comprensió lectora, expressió oral i escrita, resolució de problemes, habilitats digitals, interioritat, aprendre a aprendre i valors socials.

Pel que fa a la metodologia potenciem l'aprenentatge per descobriment, ja que incentiva l'autonomia dels alumnes, el desenvolupament de la creativitat, la capacitat d'observació i el raonament i la pràctica científica. L'aprenentatge per projectes i la resolució de problemes així com el treball cooperatiu també formen part destacada del MENA.

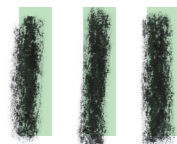
D'altra banda, si l'alumne és al centre del nou procés d'ensenyament i aprenentatge, els educadors en són els seus facilitadors. Així és imprescindible que els professionals desenvolupin competències específiques i les exerceixin des del seu propi projecte vital.

Com vèiem en el quadern 1 (vegeu consideració 25), la formació integral només serà possible si els educadors estan connectats amb la seva vocació. Com podrem sinó acompanyar a l'altre en la seva descoberta i creixement personal si abans no ens hem trobat a nosaltres mateixos?

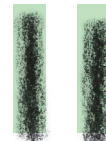
El MENA és, doncs, la base pedagògica del canvi sistèmic del procés d'ensenyament i aprenentatge, i, com dèiem anteriorment, per la seva extensió i interès justifica que li dediquem més endavant un quadern sencer.



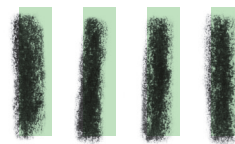
L'esquelet del model són
els alumnes, l'equip docent,
l'espai i els recursos



La tercera pota és l'esquema
on interactuen els alumnes,
els professors i els continguts



El segon eix són els continguts,
les metodologies i la disposició
dels docents



La peça última i fonamental
és la família, els alumnes
i l'escola

24.

Model Estratègic de Gestió (MEG)

Al centre de l'escola hi hem de posar a l'alumne i el seu aprenentatge. Però per fer possible el MENA, en conseqüència, ens cal també articular d'una forma diferent la gestió.

Tradicionalment entenem les organitzacions com a sistemes piramidals on el vèrtex superior marca unes directrius i la base les executa, per complir uns objectius que no sempre es coneixen ni són compartits per tots.

La proposta de l'Horitzó 2020 consisteix en replantejar aquesta línia de pensament. Les persones, els processos i els sistemes han d'anar alineats per servir un únic objectiu: el procés d'ensenyament i aprenentatge.

Sempre tenim present les persones. Al cap i a la fi, si podem dir que qualsevol organització són persones que treballen amb persones per a altres persones, no us sembla que això són les escoles? Però, de quina manera ens podem gestionar per estar veritablement al servei d'aquest nou model educatiu?

En el nostre cas, la resposta l'han aportat els educadors i el seminari del LIGER generant els

continguts del nou Model Estratègic de Gestió (MEG), l'instrument que ha de permetre aconseguir millors resultats gestionant d'una altra manera els recursos de què disposem.

En primer lloc es tracta d'integrar la gestió en l'educació, perquè no podem seguir vivint, per dir-ho així, en universos paral·lels. Per aconseguir aquest objectiu hem creat la figura del gerent de centre que treballa en equip amb els docents per posar la gestió al servei de la missió de JE.

Aquest nou professional i el seu equip no només connecten i impliquen els dos àmbits, sinó que també alliberen de les tasques de gestió als directius pedagògics de les escoles. Només d'aquesta manera els càrrecs directius docents podran dedicar-se plenament al que és prioritari, és a dir, a l'educació dels alumnes.

Així, per donar suport a les direccions d'etapa hem creat la figura del tècnic de gestió (TEG). D'altra banda, amb el treball de les secretaries acadèmiques, la incorporació de noves i més eficients eines

informàtiques de gestió, i el suport dels equips en xarxa, podrem millorar i simplificar l'organització interna i l'atenció als estudiants i a les famílies.

El MEG, dèiem abans, està centrat en l'alumne, sí, i ara afegim «en tota la vida escolar de l'alumne». El punt de vista que adoptem és, per tant, global: atenem a tota la cadena clau vinculada al recorregut que comença amb la captació i s'estén fins a la graduació dels alumnes. Aquesta és també una nova mirada a l'escola.

Com en l'anterior punt i el que segueix a continuació, queda clar que entrar a fons en aquest tema demana segurament un altre quadern. Tot i així, el podem resumir amb les següents paraules: amb el MEG els professionals de la gestió a les escoles es posen veritablement al servei de la tasca docent tot guanyant eficàcia, eficiència i sostenibilitat de gestió.

25.

Un nou espai físic (MCEFE)

L'entorn de l'escola també ha de facilitar la formació integral que volem a Jesuïtes Educació. I és que quan diem que el canvi és profund i sistèmic, ens referim a que ho hem de reconsiderar tot. Com promoure, per exemple, el treball en equip en aules plenes de taules individuals organitzades en columnes i files? Com promoure la creativitat en entorns més aviat grisos?

Aquesta necessitat de transformar també l'espai físic de l'aula i l'escola al servei del nou model educatiu, l'hem tingut clara des de bon començament. Recordem que un dels sis àmbits de participació en la definició de l'Horitzó 2020 era precisament aquest, els espais educatius.

Les propostes generades són moltes i variades. En termes generals podem dir que volem guanyar transparència, dinamisme, flexibilitat, alegria, sorpresa, creativitat, llum i color. Recollim algunes idees: que les activitats educatives formals i no formals estiguin plenament integrades a l'edifici de l'escola, amb zones d'esbarjo més educatives i menjadors més tranquils; que les aules siguin grans i polivalents amb sala de reunions i espai per als professors que hi treballen.

Després d'aquesta intensa participació en molt nivells, el pas següent és buscar un arquitecte que vulgui comprometre's amb el canvi educatiu des de la seva aportació professional.

Dels tres equips d'arquitectes amb qui ens vam entrevistar, la major sintonia la tenim amb el d'en Carles Francesch de Herralde, de manera que encarreguem al seu estudi aplicar els nous conceptes als espais de les escoles. Ells seran els responsables de la direcció tècnica d'aquest projecte, el MCEFE o Model de Canvi de l'Espai Físic de les Escoles.

I, com no podia ser d'altra manera, el projecte comença amb una comissió formada per mestres, professors i gestors de JE. La comissió i l'equip d'arquitectes treballen plegats per trobar la millor solució.

Des del patronat i la direcció de Jesuïtes Educació hem apostat per jugar a favor del canvi. Utilitzem, doncs, els recursos on calgui per fer possible la nova escola que volem. Un nou model educatiu i una nova metodologia necessiten de manera imprescindible un nou espai físic.

Testimonis

Per Carles Francesch de Herralde «dissenyar és, en aquest cas, tornar a pensar com hauria de ser l'escola que volem. Si la normativa ens porta a solucions poc convinents, intentar esquivar-la amb enginy és un gran repte. Si els mobles que sempre s'han utilitzat no responen a les necessitats, crear-ne de nous. I fer-se preguntes per fugir dels estereotips: els passadissos poden servir per a més activitats que només anar d'un lloc a l'altre? I si cada alumne té una taquilla i les posem formant una grada?».

26.

Síntesi: el somni en un marc estratègic

Acabàvem la segona part d'aquest quadern amb una recopilació de xifres que d'alguna manera mostraven la gran onada de participació que hem viscut per definir plegats l'Horitzó 2020.

Com tancar aquesta tercera part? Doncs amb una reflexió sobre l'esperit que es desprèn del nostre somni compartit. Durant el curs 2012-2013 ens hem permès i ens hem atrevit a somiar l'escola que volem. Com és, en definitiva, aquesta escola?

Després de tot el que hem vist, podem dir que des dels vuit centres de Jesuïtes Educació ens proposem pel nostre futur una escola que principalment aprèn. Podria semblar una obvietat tractant-se d'un espai d'aprenentatge, però si ens aturem ens adonarem que no ho és pas... (no dèiem que seguim amb models del segle passat?).

El marc estratègic apareix de nou en el fil d'aquesta argumentació. Recordem que del pla quadriennal vam passar al marc 2020, una planificació d'ampli abast amb més flexibilitat per afrontar canvis disruptius. El camí, tornem a assenyalar, l'anem fent a mida que

avancem. I el camí és també l'horitzó, un somni que per primera vegada en la nostra història és realment comú i compartit.

L'escola d'avui prepara als joves per a un món que ja no existeix. Ens actualitzem sí, però pensar en la situació actual tampoc és suficient perquè la realitat que es trobaran els nostres alumnes quan acabin la seva escolarització serà molt diferent a la d'avui. I és que la rapidesa dels canvis és realment molt pronunciada.

Ens cal, per tant, una escola en constant revisió, una escola que s'adapta a les necessitats i reptes que van apareixent en el desplegament del nou paradigma social i digital, una escola que aprèn i evoluciona amb la societat. Si el nostre món s'ha tornat líquid, l'educació ha de tenir clar el seu rumb i desenvolupar en cada moment eines útils per avançar en la multiplicitat de circumstàncies del viatge.

27.

La proclamació de l'Horitzó

Aquest apartat és com un *bonus track*. Abans d'abordar la reflexió en la darrera part d'aquest quadern, ens queda explicar l'experiència de cloenda del procés participatiu H2020 que vam viure el divendres 5 de juliol, Dia Institucional del Fòrum 2013.

Convocades a l'escola Sant Ignasi, més de 800 persones vam ser protagonistes i testimonis de la proclamació de l'Horitzó 2020. Alumnes, educadors i pares i mares vam anunciar públicament les 17 idees clau de l'Horitzó.

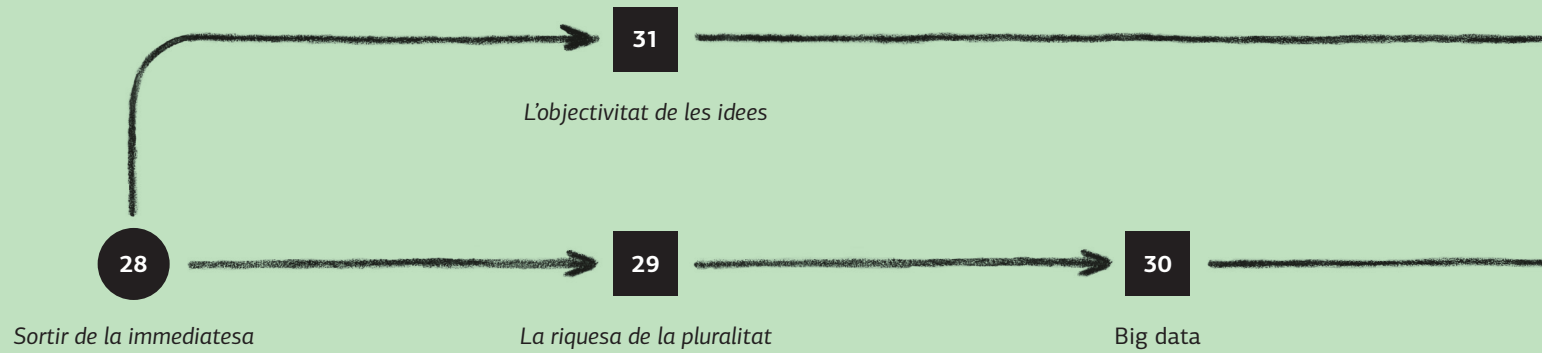
Va ser aquest un acte ple de sentiments i emocions, la comunicació solemne del resultat de tantes converses i sessions de treball en equip. Aquí és on hem arribat, una fita que cal fixar i celebrar perquè s'ho val, perquè és important subratllar tant l'escola que volem com el fet que hem estat capaços de definir-la entre tots.

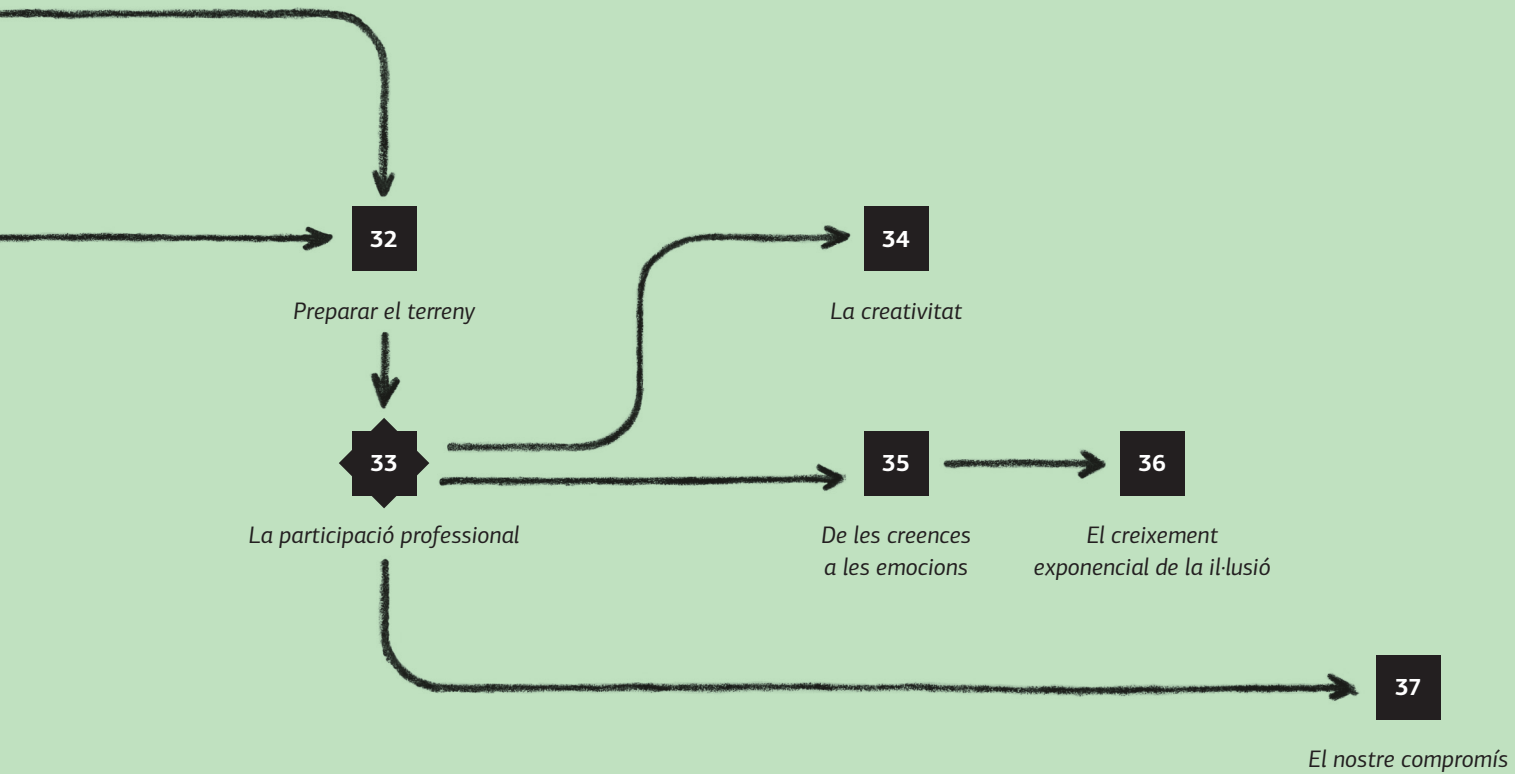
A la comunitat de Jesuïtes Educació, cal sumar més de 40 persones externes a la xarxa que com a convidats van assistir també a l'esdeveniment. Personalitats de la societat civil, de la Generalitat de Catalunya i de l'Ajuntament de Barcelona hi van ser presents

per conèixer de primera mà el nostre projecte i per donar-nos també el seu suport.

Aquesta etapa no podria acabar de millor manera. Plantem la tenda de campanya i ens reunim al voltant del foc per continuar encenent altres focs, agafem forces que demà la travessa continua...

IV. Full de ruta per a somiadors





28.

Sortir de la immediatesa

Ens hem acostat a l'Horitzó 2020 des de diferents perspectives, hem descrit el procés i els resultats de la participació. En aquestes pàgines hem compartit la nostra experiència, però quines orientacions podem donar a aquells que vulguin liderar una transformació profunda de l'educació? Què cal tenir en compte per poder formular un somni d'aquest abast?

En primer lloc és necessari prendre distància, sortir de la immediatesa de l'escola i la seva inèrcia. Aquest és un punt que, malgrat el que pugui semblar, és fonamental.

Hi pot haver un diagnòstic encertat i una ferma voluntat de canvi però si no generem un espai i un temps fora de l'aula, les nostres benintencionades accions difícilment arribaran a crear un escenari diferent a l'inicial. Ho hem dit en nombroses ocasions: el repte és d'unes dimensions considerables.

Sabem que en el món educatiu existeix la creença que com més a prop millor, que hem d'estar sempre submergits en el dia a dia de l'escola per conèixer-la i transformar-la. Però el treball directe és molt absorbent

i ens podem perdre en el detall i el concret o quedar engolits per la força de la inèrcia.

Sí, cal canviar aquesta creença, perquè el que necessitem és justament perspectiva per a l'anàlisi, el diagnòstic i l'estratègia.

Segons la nostra experiència, fer-se càrrec del repte actual de l'educació només és possible amb un nucli directiu professionalitzat constituït per tal propòsit. Precisament a Jesuïtes Educació ser una xarxa ens ha permès tenir aquesta perspectiva i estructura.

Des de l'equip de la direcció general de JE s'ha preparat el terreny i s'ha esperonat i facilitat la participació. El seu equip humà és un grup professional d'ampli espectre i altament preparat: així ho avalen la seva trajectòria i la seva vocació i compromís amb l'educació.

Per evitar malentesos aclarim que no ens estem referint a un equip de tècnics especialistes, sinó a professionals competents que creuen en el projecte i el lideren amb convicció mitjançant una estratègia de canvi, sota l'encàrrec específic d'un patronat que el governa.

Resumint: per liderar el canvi profund en l'educació sortim de la immediatesa amb una direcció professionalitzada, convençuda i en xarxa, i amb visió de futur (normalment només el treball en xarxa permet aquestes condicions). Analitzem seguidament algunes qüestions relacionades amb la participació que han aparegut en el camí.

29.

La riquesa de la pluralitat

Ja des dels inicis de la filosofia, a la Grècia clàssica, la recerca del coneixement es va associar al diàleg. I perquè es produeixi una conversa hem de tenir com a mínim dos interlocutors (dos *logos*). Aquest és el camí per arribar més lluny, per transcendir el món de les opinions particulars i endinsar-se al del coneixement.

Vint-i-cinc segles després seguim practicant aquesta modalitat de treball obert. A les empreses, per posar un exemple, la major part dels departaments d'innovació estan constituïts per equips multidisciplinaris. La raó és molt simple: està del tot comprovat que d'aquests equips heterogenis és d'on surten les millors idees.

Veiem, doncs, que pluralitat és sinònim de riquesa. En un arc plural disposem, certament, de més colors, de més tons, de més matisos. La democràcia mateixa parteix d'aquest principi horitzontal: tots junts veiem millor que un sol.

Pel que fa al nostre cas concret, ja hem parlat anteriorment de la necessitat de treballar en xarxa. El canvi profund en l'educació, dèiem, només serà possible partint de la pluralitat de centres i persones.

Haver de treballar amb un altre demana, d'una banda, una revisió interna a consciència, i de l'altra, una atenció especial per incorporar punts de vista diferents.

En aquest sentit, afegim que el treball entre professionals que integren pluralitat i sentit d'horitzó comú també és un dels aprenentatges propis del treball en xarxa del segle XXI.

A la xarxa de Jesuïtes Educació no només som dos escoles, sinó vuit. La complexitat augmenta (i tant si ho fa!), però al mateix temps també disposem de més riquesa i de més visió.

30.

Big data

En el procés de formulació de l'Horitzó 2020 hem recollit moltes dades. Les altes xifres de participació i de propostes ens fan assegurar que la pluralitat ha estat atesa. Però com fem que el volum i la varietat esdevinguin una riquesa per al projecte?

D'entrada cal assenyalar que aquest pas no és evident. La veritat és que el simple fet de disposar de dades té un valor força limitat. De què em serveix, per exemple, saber quina és la mitjana de pigues entre els estudiants de JE?

Observem així que en primer lloc és important dissenyar una estratègia de recollida útil de dades per al rendiment que se'n vulgui treure després. En aquest sentit, fixar uns àmbits on pensar i concretar les propostes ha estat un element clau.

Un cop els criteris i la recollida i organització de les dades compleixen la seva funció, cal ara processar-les. Recordem que per a la construcció de l'Horitzó 2020 només els alumnes han proposat ja més de 45.000 idees... No ens espantem, que aquí està el nostre futur (al quadern 1, no denunciàvem precisament la manca de dades per poder fer recerca aplicada en el món educatiu?).

Si volem transformar l'educació per adaptar-la als nous temps, què ens proporciona el present en relació a aquest repte? Els progressos en el que es coneix com a *big data* ens poden donar algunes pistes.

L'anàlisi de les dades massives ens permet descobrir tendències, patrons o codis ocults per a observacions menys exhaustives. Com més mostres tinguem, més clar i precís serà el seu missatge.

Ho veiem amb l'anècdota de la vaca i la saviesa dels grups. Al 1906 es va celebrar un concurs en el qual qui endevinava el pes d'una vaca, se l'enduia. Va ser curiós que dels vuit-cents participants ningú no va encertar la xifra exacta però que tothom ho va fer bé, ja que l'estimació mitjana (1.197 lliures) va estar extremadament a la vora del pes real (1.198 lliures).

Els humans s'aproximen, doncs, a la realitat per intuïció i els grups humans tenen major capacitat per arribar més lluny que els particulars. En el nostre cas a partir de la il·lusió i la vocació de cada educador, alumne i família, hem assolit altes fites de coincidència i consens a partir d'un marc general i d'una gran participació.

31.

L'objectivitat de les idees

Si bé hem vist la capacitat del *big data*, allò que ens assenyalen les dades massives és també el punt al que tothom pot arribar si raona rigorosament (aquí és on trobem, per exemple, les idees singulars com a grans encerts individuals).

Aquesta afirmació pot semblar agosarada però és un principi amb el que treballem a Jesuïtes Educació. Dit d'una altra manera: per a nosaltres, amb la xarxa accedim al coneixement, no el creem.

Comptem, per tant, amb l'objectivitat de les idees. Si reprenem el cas de la Grècia clàssica, observem que per als filòsofs d'aleshores la veritat no es constitueix a l'àgora malgrat la destacada funció del diàleg. No estem davant, doncs, d'un relativisme epistemològic.

Aquí, en el nostre present, tampoc tot s'hi val. Allò concret que cal fer, el més convenient per a transformar les nostres escoles, és un contingut al qual arribem plegats però també és cert que pel seu caràcter objectiu en podem tenir notícia a través d'altres vies.

És per això que sí, les intuïcions ja hi eren de bon començament, preparar el terreny també tenia a veure

amb eixamplar uns horitzons determinats. En el procés que hem descrit (ho vèiem a la primera part), el paper de Jesuïtes Educació ha estat precisament aquest.

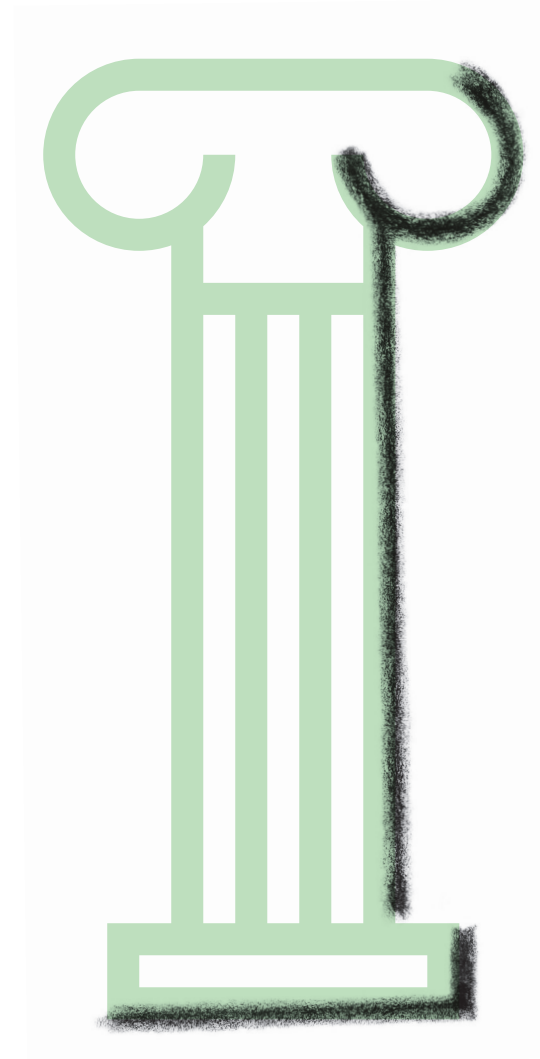
La xarxa ha obert i propiciat el diàleg i la participació amb unes línies concretes, i al mateix temps ha aollit els resultats i les conclusions que de manera genuïna han aparegut.

La contradicció només és aparent: liderar vol dir esperonar els equips perquè aportin el millor en una determinada direcció. En l'aprofundiment del *què*, Jesuïtes Educació ha creat, dins d'un marc general intuït, un gran espai per escoltar les propostes espontànies i rigoroses de tots els agents compromesos amb el canvi.

I la veritat és que des de JE no ho haguéssim pogut fer millor: quina riquesa de somnis i il·lusions convergents!

Contrapunt

Creiem que és adequat indicar aquí que en el camí ens hem trobat qui ha dit que des de l'inici tot el peix estava venut. Amb el text anterior hem volgut donar resposta a aquesta sospita habitual en molts processos participatius. Més enllà dels arguments, el que denota és una actitud de recel envers el treball en equip. Incorporar aquesta veu crítica, com veurem més endavant, és també un dels reptes del lideratge.



32.

Preparar el terreny

La participació és l'element troncal d'aquest tercer quadern: expliquem com ha estat possible definir entre tots l'Horitzó 2020. Acabem de veure qüestions de fons relacionades amb el punt d'arribada, recuperem ara la crònica dels esdeveniments.

Com ha estat possible una participació que fins i tot ha superat les nostres pròpies expectatives? Resposta: preparant adequadament el terreny. Malgrat que aquesta fase l'hem abordat al quadern 2, és important aquí subratllar-ne els aspectes més rellevants.

Els projectes tractors i l'ecosistema de seminaris van introduir durant dos anys una nova manera d'encarar els reptes. El canvi és possible, i és responsabilitat de tots, un missatge potent que mica en mica ha anat calant a la xarxa de Jesuïtes Educació.

Ens referim a experiències d'innovació concretes, a intenses sessions de treball col·laboratiu en xarxa per projectar l'escola del demà. La cultura organitzacional, i especialment la cultura dels directius, ha anat canviant per potenciar la veu de la voluntat de canvi que ja hi havia als nostres educadors.

Abordem una qüestió candent, els educadors i les famílies ens han fet saber que el problema és real. Hi ha pares que ens han dit que el seu fill, tot i tenir un bon expedient, no aguanta més, que no està motivat. Hi ha també mestres i professors que reclamen un canvi profund des de fa temps. En efecte, la transformació és necessària, però com propiciar la participació?

Amb valentia i ambició, amb idees i fets, amb recolzament, amb una governança decidida i amb persones connectades amb la seva vocació constituint una coalició pel canvi cada dia més gran.

En el procés hi ha, en definitiva, una direcció i una actitud constructiva, hi ha el permís per somiar, la il·lusió per ser millors educadors i arribar més lluny, per descobrir com l'esperit de servei de la Companyia segueix vigent al segle que estem encetant.

33.

La participació professional

Quin tipus de participació hem fet protagonista d'aquest procés? No és altra que la participació professional. Per arribar a definir el nostre somni hem demanat el millor de cadascú. No ens hem quedat, per dir-ho així, només amb les preocupacions de les persones, sinó sobretot amb les seves propostes de solucions. Hi som per aprendre, escoltar, arriscar.

Des de JE i els voluntaris o AIP hem liderat les sessions participatives amb la mirada posada en el millor. No ens hem conformat amb menys. De manera que hem preparat a consciència les UBP i les APA. Una de les claus de l'èxit ha estat aquest treball previ per fer de la dinàmica una experiència tant rigorosa com lúdico-participativa.

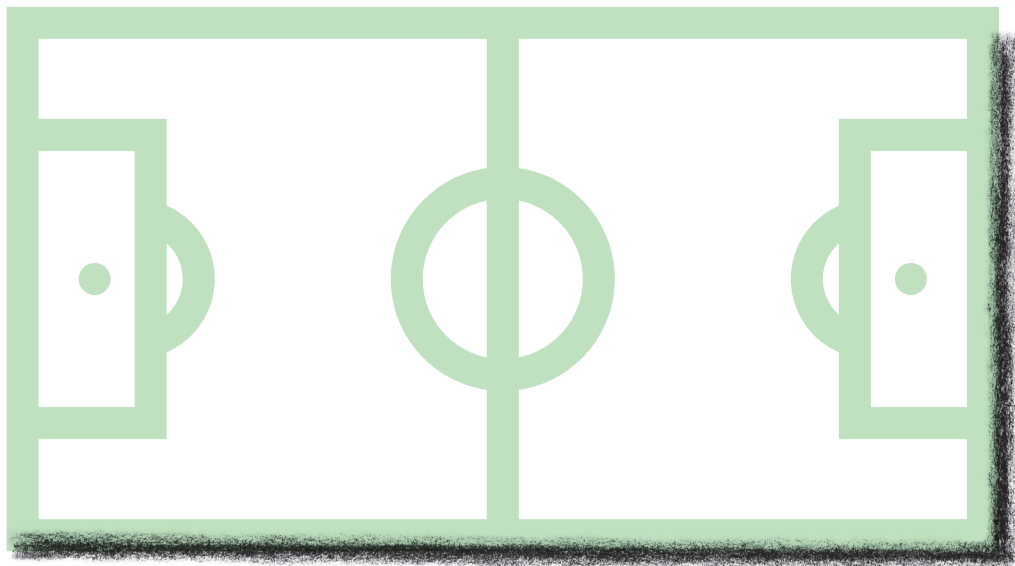
Hem preparat les sessions perquè fossin obertes i sistemàtiques al mateix temps. Hem dotat, doncs, de camins a la creativitat. I d'una manera o altra, hem fet saber als participants que aquest era l'espai i el moment per a la participació professional (i no política o social).

Cadascú des del seu lloc pot aportar el seu imprescindible gra de sorra al projecte en comú.

No estem davant d'un parlament, és a dir, en el procés hem viscut la llibertat total però per parlar d'un tema molt precís: l'escola que volem.

Afegim que només un 1% dels participants, una minoria molt més petita del que podríem imaginar en un principi, han fet un ús esbiaixat de la invitació a definir l'Horitzó 2020.

03. Transformant l'educació. Formulem l'horitzó



Contrapunt

Hi ha qui podria dir que amb aquesta preparació tan acurada de les sessions de treball hem perdut espontaneïtat. Fins i tot que hem conduït en excés els participants. Res més allunyat de la realitat. Qui argumenta en aquest sentit no se n'adona que justament és el contrari: allò que es presenta com el més lliure, sovint és també el més manipulable.

En definitiva: una bona preparació, oberta i lliure, fa fluir la participació, la creativitat i la riquesa de les persones.

34.

La creativitat

Ens acostem a les sessions participatives. Què passava als equips de treball? Com vam arribar a formular tantes i tan diverses propostes? En primer lloc confiant...

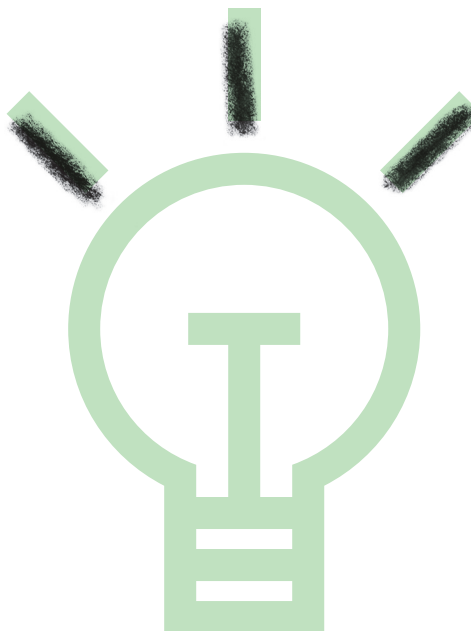
Confiant en les persones, en els protagonistes. No ens hem dirigit a una comissió d'experts, ni només als directius, sinó que ens hem adreçat a tots i cadascun dels agents involucrats en el procés d'ensenyament i aprenentatge.

Posant al centre els alumnes. Tots. Des de P3 a cicles formatius, i la sorpresa ha estat majúscula. Malgrat les dificultats d'arribar a cada un dels nostres estudiants hem prescindit de representats o delegats. «Volem sentir-te a tu», era el lema de la campanya.

Confiem en les persones, en els nens i nenes, en els joves, en els tutors, en els pares, en tots els educadors, en els directius. I tots sentim que som importants i que podem aportar valor. I llavors, en aquestes condicions, activem la nostra creativitat.

Perquè a les UBP i APA posàvem a treballar aquesta competència sovint oblidada. Dels problemes a les solucions, de les necessitats a les possibilitats de créixer encara més.

I hem de reconèixer que els alumnes són els que han arribat més lluny que ningú. Ells no tenen el constrenyiment dels adults, somien més i millor que nosaltres. Quin plaer escoltar-los, no es diuen: «siguem raonables, siguem realistes». I quin impacte també per als educadors sentir que no volen escoles grises o professors tristos...



Contrapunt

Diversos companys se'ns han acostat en algun moment per dir-nos que ells sabien que ho teníem tot preparat. Alguns eren escèptics i altres estaven senzillament espantats. És possible obrir un procés participatiu d'una magnitud tan gran simplement des de la confiança? Sí. És més, no hi ha altra opció: si no confiem i propiciem la creativitat, no cal que ens hi posem. Recordem que si les sessions estaven molt ben preparades, era només per recollir els fruits del treball en equip.

35.

De les creences a les emocions

Seguim avançant. Hem formulat l'horitzó però el nostre propòsit, no ho oblidem, és fer-lo realitat. La recollida de propostes concretes i idees té un gran valor però no n'hi ha prou per seguir avançant.

En la tasca de formular l'Horitzó 2020 hem aconseguit dotar de contingut el nostre somni però el més rellevant és que hem viscut com a protagonistes aquest diàleg.

O el que és el mateix: si un grup d'experts externs ens hagués aportat les mateixes conclusions a les quals hem estat capaços d'arribar nosaltres mateixos, avui ens servirien de ben poca cosa.

El que hem viscut no té preu, com no en tenen de preu les experiències que ens transformen, la màgia de compartir un projecte engrescador. Entrem així en el terreny de les accions i les emocions.

Aquí, amb paraules, se'ns fa difícil mostrar les vivències que ha generat el procés. Tota la comunitat treballant per un objectiu, esforçant-se per sumar iniciatives, debatent, implicant-se amb un somriure.

Com tothom pot comprendre, aquestes són sensacions reals, emocions i sentiments que han quedat enregistrats

a les nostres neurones i que ens fan dir que hem avançat tots del moment 0 al moment 1.

Perquè formular l'H2020 ha estat sobretot l'activació de la xarxa, de la nostra vocació i dels nostres sentiments i emocions. Som estudiants, professionals, pares i mares convençuts que ens en sortirem. I aquesta certesa s'ha de sentir (i no només valorar com a possible o probable des de l'enteniment). Som, per tant, una onada d'emocions pel canvi.

36.

El creixement exponencial de la il·lusió

Quan un s'il·lusiona és capaç d'arribar lluny, quan molts són els que s'il·lusionen poden esdevenir imparables. Les emocions ens fan encarar el futur de diferents maneres. Són, per tant, un element clau en tot procés de transformació profunda.

Com fer créixer, doncs, la il·lusió? D'entrada hem de dir que no la podem posar al centre. No se li pot indicar a algú que s'il·lusioni, així, sense més, vinga. I és que davant de paraules com aquestes, succeeix justament el contrari, ens aturem i ens tanquem.

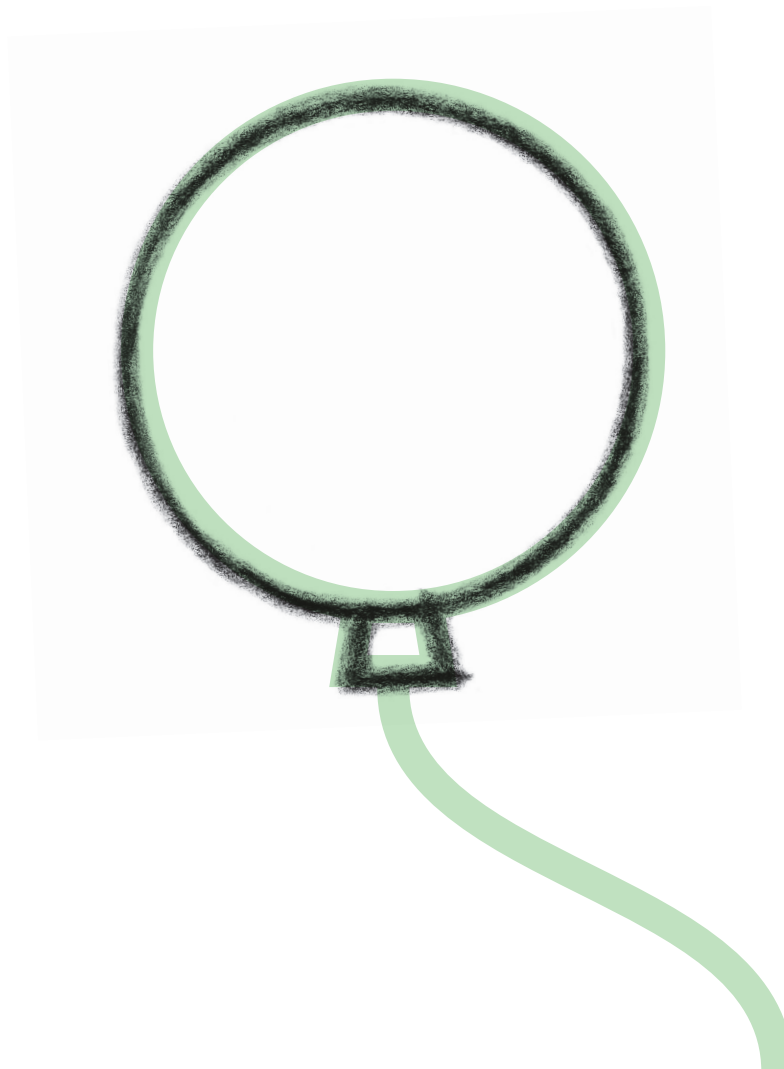
La il·lusió és un material sensible, que necessita d'autenticitat per expandir-se. El paper dels voluntaris i dels tutors ha estat decisiu. Aquells que estan plenament convençuts de la seva acció poden convidar a la resta a sumar-s'hi d'una manera molt efectiva.

D'unitats petites a unitats mitjanes i cada vegada més. Perquè arribats a un determinat llindar, l'embranchida de la il·lusió la fa créixer de manera exponencial. És com les bombolles del cava quan omplim una copa: una de sola és fràgil però amb la suma de moltes poden fins i tot superar els límits de la copa.

Contrapunt

Sobre la il·lusió hi ha qui diu que ens situa als núvols, allunyats de la realitat. Nosaltres, però, somiem amb els peus a terra. I això és així perquè, com hem dit sempre, l'essencial del nostre projecte és que s'arrela en el terreny de l'acció.

Dit d'una altra manera: a les escoles de Jesuïtes Educació no vivim d'expectatives, sinó que treballem intensament per completar de la millor manera possible cada fase d'aquest procés de transformació profunda. Ara toca il·lusionar-se, somiar, definir entre tots el què sense fer entrar encara el com. Tot arribarà...



37.

El nostre compromís

Arribats a aquest punt, podem dir que ens hem posat en moviment i que ja estem a la primera casella del tauler. Ens dirigim al futur amb il·lusió i amb la convicció de que només junts serà possible.

Tanquem aquí el quadern 3 de la col·lecció Transformant l'educació i ho fem no mirant cap al quart volum, sinó recollint-nos sobre nosaltres mateixos. És aquest un bon moment per veure que projectar amb pulcritud és, la majoria de les vegades, tornar als orígens.

Què som? Una xarxa de vuit escoles jesuïtes. Quin ha estat i segueix sent el nostre compromís? Educar a persones que descobreixin la seva vocació i l'exerceixin amb excel·lència amb i per als altres, mitjançant un fort projecte vital.

Som aquí per viure amb plenitud, per arribar a ser tot el que podem ser i contribuir al creixement de tots els companys de viatge. Malgrat els progressos de la ciència i de la tècnica, la vida segueix sent tant misteriosa com en els temps de Sant Ignasi.

Viure amb humilitat, practicar el silenci, la companyonia, trobar-nos a nosaltres mateixos, descobrir qui som, estimar

els altres mitjançant l'acció. A JE liderem la transformació educativa perquè sentim que és el que ara ens pertoca. Dèiem al començament que no hi ha a la nostra activitat cap afany de protagonisme.

Tan sols fem el que fem perquè així acomplim la nostra missió. I tu, benvolgut lector, ja has descobert quina és la teva? Si és així, surt al carrer i anuncia-ho als quatre vents. Que nosaltres estem convençuts que ens trobarem en el camí...

IV. Full de ruta per a somiadors

Taula de continguts

Pròleg

Introducció

15

I. Ara és el moment

16

01. *Recapitem, un diagnòstic provisional*

19

02. *Segle xx i segle XXI:*

canvi de segle, canvi de model educatiu

20

03. *El paper de Jesuïtes Educació:*

actitud, accions i resultats

21

04. *L'ecosistema de seminaris*

22

05. *El marc estratègic*

24

06. *L'Horitzó 2020 i la importància*

de separar el què del com

25

II. El procés: formulem l'H2020

26

07. *La participació, una peça fonamental*

29

08. *Els protagonistes*

30

09. *Els voluntaris (AIP)*

32

10. *Els àmbits de treball*

34

11. *Unitats Bàsiques de Participació (UBP)*

36

12. *Activitats de Participació de l'Alumnat (APA)*

38

13. *Les famílies*

40

14. *Persones, empreses i institucions externes*

42

15. *La sistematització de dades i l'enquesta*

43

16. *El llibre, el diari, l'exposició i el site*

44

17. *Les xifres*

46

III. El resultat: què és l'H2020	48	IV. Full de ruta per a somiadors	70
18. D'allò quantitatiu a allò qualitatiu	51	28. Sortir de la immediatesa	72
19. Les 17 idees clau de l'Horitzó	52	29. La riquesa de la pluralitat	74
20. Què cerquem les escoles jesuïtes?	54	30. Big data	75
21. El projecte vital	58	31. L'objectivitat de les idees	76
22. Un model de models (MEJE)	60	32. Preparar el terreny	78
23. Nou model pedagògic (MENA)	62	33. La participació professional	79
24. Model Estratègic de Gestió (MEG)	64	34. La creativitat	82
25. Un nou espai físic (MCEFE)	66	35. De les creences a les emocions	84
26. Síntesi: el somni en un marc estratègic	68	36. El creixement exponencial de la il·lusió	85
27. La proclamació de l'Horitzó	69	37. El nostre compromís	88
		Agraïments	93

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

Amb aquest tercer volum de la col·lecció Transformant l'educació entrem decididament en matèria. Després de l'etapa en què vam preparar el terreny, ha arribat l'hora de mobilitzar la xarxa de Jesuïtes Educació cap al futur que volem. I en aquest camí el primer que cal fer és construir el somni. Aquí trobareu, doncs, el testimoni de la nostra experiència en la definició de l'Horitzó 2020, així com les claus que el van fer possible i que, d'alguna manera, haurien de poder servir en altres projectes de transformació educativa profunda.

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!