

Transformant l'educació

06.

Repensem la gestió de l'escola

30 estratègies per organitzar el canvi educatiu

Transformant l'educació

Col·lecció dirigida per Xavier Aragay

Quadern

06

Títol

Repensem la gestió de l'escola. 30 estratègies per organitzar el canvi educatiu

Autors

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

Edició

Mauro Cavaller

Correcció

Maria Furriols

Disseny gràfic i maquetació

Albert Martín

www.liniafina.cat

Fotografia

Berta Alarcó

Impressió

Barcino

ISBN

978-84-608-6559-9

Dipòsit legal

B 10867-2016

© ⓘ ⓘ ⓘ Jesuïtes Educació

Primera edició: maig 2016

Transformant l'educació

06. **Repensem la gestió de l'escola**

30 estratègies per organitzar 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.



Joan Blasco

És pedagog i, des del 2015, és el director del model pedagògic de Jesuïtes Educació. Especialitzat en didàctica i organització escolar, la seva missió és la d'assentar els nous territoris pedagògics que obre l'Horitzó 2020. Compagina la seva tasca a la xarxa amb la direcció de l'escola Jesuïtes Sant Gervasi. Practica l'atletisme des de jove i, sempre que pot, s'ocupa del jardí i dels arbres fruiters que té amb la seva dona al Baix Aragó.



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.

Sigues el canvi que vols veure en el món.

Mahatma Gandhi

—L'Avi diu que les escoles són massa ineficients per produir material de màxima qualitat.

Què en penses? —va preguntar.

—Bé, segurament el mateix —vaig respondre—. Jo vaig anar a escola molts anys i no recordo que allò marqués gran diferència en la meua vida. No sé parlar cap idioma, no sé tocar instruments, no sé jugar a la borsa i no sé muntar a cavall.

—Així, per què no vas deixar l'escola? Podies haver-ne marxat en qualsevol moment que volguessis, oi?

—Suposo que sí —vaig dir—. Podia haver-ne marxat, però no volia. Suposo que no se'm va acudir fer-ho. A diferència de tu, a mi em van pujar d'una manera perfectament corrent, ordinària.

Mai no he tingut el que cal per ser una primera figura en res.

—Això no és veritat —va declarar—. Tothom ha de tenir una cosa en la qual pugui destacar.

Només és qüestió de fer-ho aflorar, no? Però a l'escola no saben com fer-ho sortir. Esclafen el do.

No és estrany que la major part de la gent no aconseguixin ser allò que volen ser. Ells només t'esclafen.

De la novel·la Despietat país de les meravelles i la Fi del Món,

d'Haruki Murakami

Abans teníem grans períodes d'estabilitat i breus períodes de crisi. Ara tenim un gran període d'inestabilitat i algun esbarjo. La qüestió avui no és adaptar-se a un canvi específic, sinó aprendre a viure en el canvi, potser més: estimar el canvi.

Itamar Rogovsky

Pròleg

Us heu fixat que els joves d'avui no miren mai el manual d'instruccions? Quan arriba un aparell electrònic nou a casa, la primera cosa que fem nosaltres, els pares i mares, és buscar el llibre d'instruccions: «col·loqueu el cable groc en el forat groc; seguidament, inseriu el cable vermell en el forat vermell». Quan és hora de posar el cable verd al seu lloc, els nostres fills ja han acabat de muntar l'aparell... sense llegir cap instrucció!

La pregunta important és: com és que ells ho fan d'aquesta manera? La veritat és que no ho sé, però proposo una idea: ells estan acostumats a jugar a la PlayStation... que no porta instruccions! La primera vegada que un infant juga a un joc nou, no sap si ha de tocar els cercles grocs o els quadres vermells. Primer fa la hipòtesi que els cercles grocs són bons i s'han de tocar, que els vermells s'han d'evitar. I ho prova. Si no funciona (error), perd; el joc s'acaba i ja ho ha après per a la següent partida. Si funciona, passa a la següent pantalla, on la cosa es complica amb noves sorpreses. A partir d'aquí, torna a plantejar hipòtesis i torna a posar en pràctica la prova-i-error. I, així, passa hores i hores rescatant princeses, matant zombis o col·leccionant tresors virtuals.

En general, als pares i mares (i jo sóc pare) i als mestres (i jo sóc mestre) no ens agrada gaire que els nostres fills es passin hores jugant a videojocs. Per contra, aplaudim amb orgull quan un fill o un estudiant llegeix molts llibres. I en certa manera és normal. Al cap i a la fi, la lectura de llibres era l'única manera d'aprendre quan nosaltres estudiàvem i creiem que els nens que llegeixen avui es guanyaran més bé la vida i seran més feliços. I ho pensem perquè això era cert en el nostre món.

El problema és que els nostres fills no viuran en el nostre món sinó en el seu. I molt em temo que, per sobreviure en el seu món, els serà molt útil haver jugat a la Play. Al cap i a la fi, si hi penseu, el mètode per progressar i saltar pantalles als videojocs és exactament el mètode científic que tan lloem i que s'empra a les classes de ciències naturals o física: hipòtesi-prova-error! Aquest mètode també els permetrà adaptar-se més fàcilment al món de la quarta revolució industrial on les noves tecnologies apareixen i desapareixen a una velocitat vertiginosa, una revolució que, tot sigui dit de passada, arriba sense manual d'instruccions!

No. No estic dient que hem d'abandonar els llibres i la lectura i obligar als nostres fills a jugar tot el dia a la Play. Però sí que és cert que els pares, les mares i els educadors hem de fer un esforç monumental per entendre que el món està canviant molt ràpidament i que hem d'adaptar-hi el nostre sistema educatiu de manera immediata. I això és el que el projecte Horitzó 2020 dels Jesuïtes de Catalunya intenta fer: donar als infants les eines que els permetran adaptar-se, sobreviure i ser feliços en el seu món, i entendre que aquestes no són les eines que els nostres pares ens van donar a nosaltres per sobreviure i ser feliços en el nostre món.

Xavier Sala-i-Martin

Professor de Desenvolupament econòmic
a la Universitat de Columbia, Nova York.
Fundador i conseller delegat de Umbele
Foundation: A Future for Africa

Índex

<i>Introducció</i>	I. L'escola com a organització	II. La gestió com a aliança	III. La persona al centre de l'organització	IV. L'escola com a oportunitat	Idees clau
12	14	24	46	68	78
<i>Taula de continguts</i>					
80					

Introducció

En aquest quadern número 06 presentem el segon submodel que dóna suport a la transformació profunda de l'educació que suposa l'Horitzó 2020. Si el model Educatiu de Jesuïtes Educació i el projecte vital ens aporten les nocions-paraigua, per sota hi trobem el MENA, el MEG i el MCEFE.

Aquest triangle té un vèrtex superior clar: el Model d'Ensenyament i Aprenentatge. Els models de gestió i dels espais físics són els altres dos vèrtexs que li donen suport. I és que és un cop definit el nostre model pedagògic, que reconsiderem les altres dimensions de l'escola (no en va els títols dels quaderns 06 i 07 comencen pel prefix re-).

Ara ens dediquem, doncs, a la gestió. El canvi és sistèmic i disruptiu, ho hem dit nombroses vegades. Per nosaltres resulta imprescindible atendre també el canvi de l'organització i la gestió de les escoles. I és que tota acció hauria de procurar evitar contradiccions i buscar la màxima coherència possible.

Transformar l'educació té això: que ara i aquí, ens cal capgirar maneres de dir i de fer d'altres temps. Com sinó apel·lar el projecte vital dels

alumnes quan no el trobem als departaments o a les secretaries dels centres?

Del micro al macro o de l'aprenentatge de l'alumne a l'acció a l'aula, i d'aquesta acció a la manera de treballar com a escola i com a xarxa. Dit d'una altra manera: a Jesuïtes Educació ens proposem viure a tots els nivells el canvi que volem.

A aquestes alçades dels nostres quaderns ja pot semblar una evidència però és important repetir-ho: no volem transformar només l'aula, volem transformar tota l'escola. Nosaltres no parlem només de *flipped classrooms*, nosaltres parlem de *flipped schools*. És a dir, de donar la volta a tota l'escola, a tota l'organització, al servei del canvi profund del procés d'ensenyament i aprenentatge.

En aquest segon curs d'experiència pilot constatem de nou que els alumnes van molt contents a l'escola i que aprenen molt tot desenvolupant-se com a persones. I els professionals que sostenen l'Horitzó 2020? També estan construint el seu present amb entusiasme, rigorositat i valentia, vivint intensament la pròpia vida.

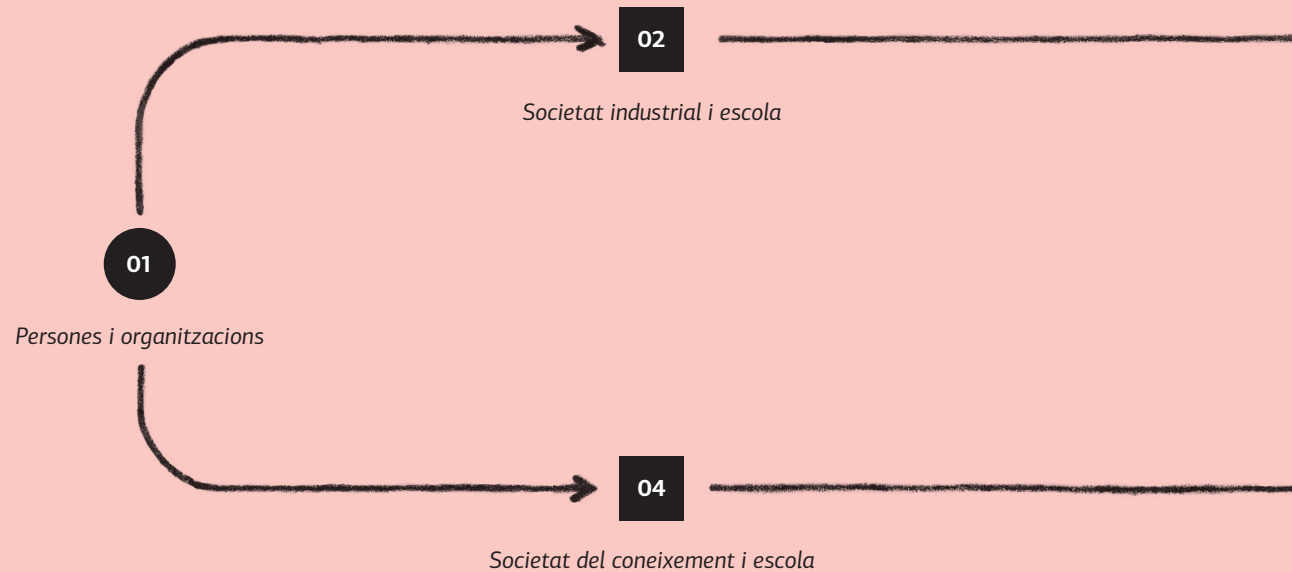
Si en l'anterior quadern ens preguntàvem què volia dir aprendre en el segle XXI, ara ens aturem en el verb

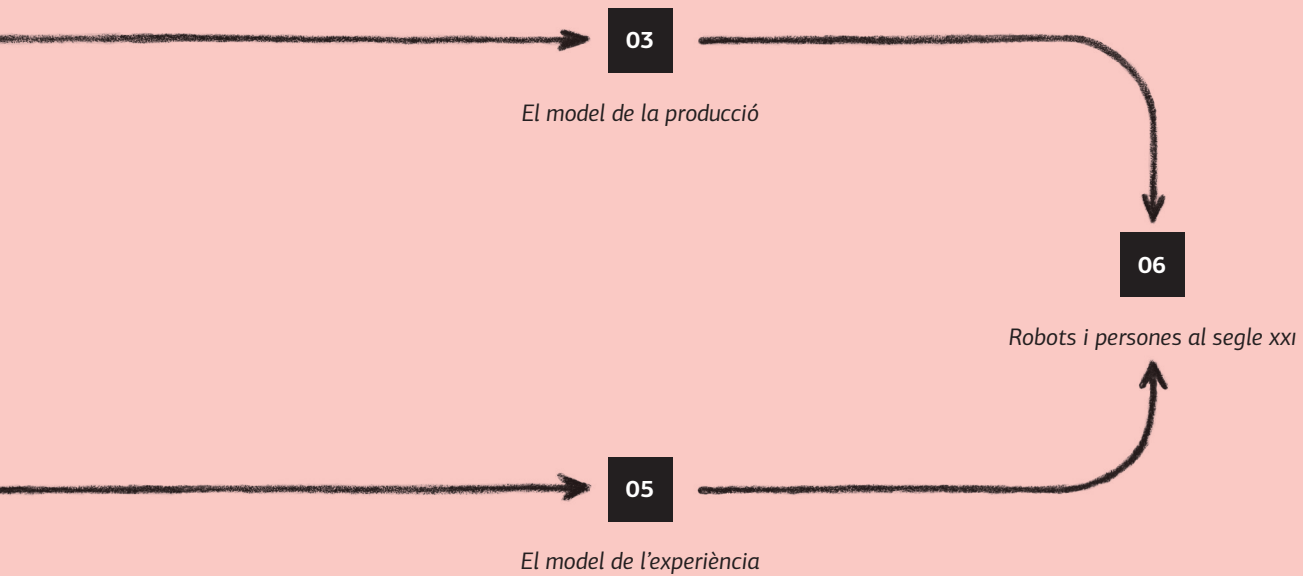
treballar i col·laborar. Quina és la crida del nostre temps cap a les organitzacions? Cal repensar-les de dalt a baix.

Xavier Aragay

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

I. L'escola com a organització





06. Repensem la gestió de l'escola. 30 estratègies per organitzar el canvi educatiu

01.

Persones i organitzacions

Podem dir que, des dels nostres inicis com a espècie, l'ésser humà s'ha organitzat per optimitzar esforços. En primer lloc, la necessitat de tenir cura dels nadons —en néixer no som autònoms— ens porta a una divisió del treball inicial per garantir la descendència.

D'altra banda, el desenvolupament de la intel·ligència ens permet concebre i practicar relacions d'intercanvi, un fet veritablement complex i excepcional en el regne animal (val a dir que el nostre intercanvi no és automàtic o instintiu com el de les abelles o les formigues).

Els grups humans comencen així a especialitzar-se. Si un individu té habilitats per caçar i un altre per recol·lectar fruits silvestres, sortirem guanyant si cadascú es dedica a fer allò que sap fer millor i després intercanviem els excedents de la nostra feina.

Amb aquest procés, satisfer les necessitats bàsiques immediates ens requereix cada vegada menys temps de manera que ens podem dedicar a altres activitats. S'inicia el desplegament del nostre món simbòlic i tècnic que es perllonga fins el present.

I és que per molt més grans que puguin ser, les organitzacions d'avui són, en essència, com les de fa 10.000 anys: persones que es posen d'acord per fer coses amb altres persones per a altres persones.

A partir d'aquí, entenem també l'escola, sobretot, com una organització de persones on persones (educadors i famílies) es posen d'acord amb altres persones (educadors i famílies) per ajudar a altres persones (alumnes) a desenvolupar el seu projecte vital.

Dit això, assenyalem que en els quatre apartats següents ens proposem atendre l'evolució de l'escola vinculada a la societat del seu temps.

02.

Societat industrial i escola

Fem un salt en el temps i, de l'edat de pedra, analitzem ara breument la societat industrial. Podríem dir que el seu inici es troba a la Gran Bretanya del segle XVIII, amb la invenció de la màquina de vapor de James Watt, patentada l'any 1769.

A partir d'aleshores res no tornarà a ser com abans. La màquina filadora i el teler mecànic revolucionen la indústria tèxtil cotonera, i el treball i l'organització social es transformen profundament per donar resposta a la nova producció fabril.

Substituir el teler per la fàbrica té implicacions en tots els àmbits: econòmic, polític, social i també, com no podia ser d'una altra manera, educatiu. A les llums universalistes de la Il·lustració cal sumar-hi ara les necessitats del nou model productiu.

Que la ciència i la tècnica hagin entrat en el sistema econòmic suposa la demanda de treballadors qualificats. Dels aprenents dels gremis, passem a les escoles tècniques del segle XIX.

L'engranatge produeix tot tipus de béns que cal consumir, cada cop de més quantitat i a preus

més baixos. L'escola és una peça més del mecanisme: proveeix, com vèiem, de mà d'obra i també de consumidors que reben i incorporen les novetats que el futur els ofereix.

D'aquesta manera, a l'escola del segle XX observem patrons afins a la maquinària moderna: uniformització, ordre, silenci, càlcul, memòria, jerarquia, transmissió de coneixements professor-alumne, individualisme, competició.

I com ens recorda sovint Ken Robinson, l'escola deia als seus alumnes: «Si t'esforces i treus bones notes, tindràs un títol universitari i després una bona feina». I potser ara ja no és ben bé així, oi?

03.

El model de la producció

Quin dubte hi ha que la industrialització ens ha portat nivells de riquesa mai vistos en èpoques passades i que ens ha permès accedir-hi? Només cal pensar en l'esperança de vida de fa tres-cents anys o en l'educació i la sanitat d'aleshores per apreciar l'increïble canvi.

I malgrat aquest fet, cal assenyalar també que, en el model de la producció, produir és el més important.

De l'escassetat a l'opulència. Sembla com si aquest hagués estat el resultat de la bandera del progrés. I en aquesta cursa tot es considera un recurs: la natura i les persones abasteixen els motors perquè no s'aturin mai i vagin més de pressa i més lluny encara.

És una festa on hi ha de tot, en efecte, canapès i petards, focs artificials a dojo. Però, qui en gaudeix?

Tenim molt clar qui s'ha quedat fora (per donar una xifra, recordem que 1.300 milions de persones viuen amb menys d'1 dòlar al dia) però també cal preguntar-se si, als convidats, aquesta festa els omple (una altra xifra: als EUA la fallida cardíaca és la primera causa no natural de mort, amb 650.000 morts anuals).

A les escoles, el model de la producció està obsolet. Ja ningú no se'n creu el lema, avui sona ridícula aquesta promesa. Fins i tot als pares i les mares, els costa mantenir el «si estudies i treus bones notes, trobaràs una feina estable i seràs feliç».

04.

Societat del coneixement i escola

Fa alguns anys que sentim dir als experts que la nostra és una societat del coneixement: la irrupció l'Internet i el nou paradigma digital estan canviant la realitat a una velocitat de vertigen.

En aquest sentit, podem entendre l'esclat de la crisi econòmica l'any 2008 com un símptoma més de l'enfonsament del món industrial i especulatiu del segle passat.

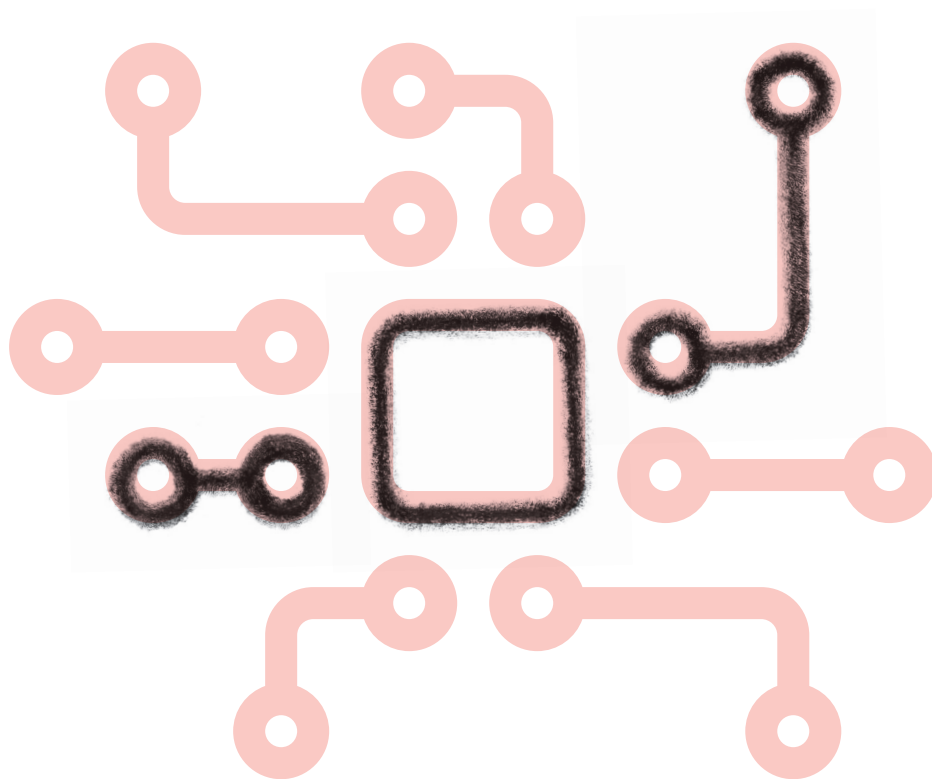
Quin element vertebrava la societat avui? El coneixement. I, d'aquí, se'n segueixen maneres noves de viure i habitar, i també d'ensenyar i aprendre. Sembla que la nova dinàmica social sigui passar de produir i consumir béns a generar i compartir coneixement de forma molt més cooperativa.

Perquè ja no podem parlar d'ordre rectilini, perquè sortim de la mecànica per endinsar-nos en la vida, en una vida —cal afegir— avui més global i interconnectada que mai.

Les escoles no han de produir titulats estandarditzats, sinó que han de facilitar l'aprenentatge personalitzat de persones amb forts projectes vitals.

En lloc de penalitzar o fins i tot medicalitzar l'avorriment i la desconexió dels estudiants (vegeu el diagnòstic que fem de l'escola actual al quadern 01), ens caldria prendre nota de la seva frustració i atendre-la amb noves propostes...

O és que en els temps que corren ens podem permetre no *aprendre*? Avui, l'escola com a camí cap a l'edat adulta, hauria d'educar i proveir d'eines eficaces per a la construcció del coneixement.



05.

El model de l'experiència

Conèixer no és cap resultat, cap producte manufacturat apte per al consum, perquè conèixer és més aviat una experiència, la conquesta de territoris encara inexplorats.

La societat del coneixement ens demana que deixem de banda la cadena de producció i ens convida a aprofundir en el pensament divergent o lateral. Es tracta d'obrir possibilitats, d'imaginar múltiples solucions diferents per un mateix problema, de fer-se la pregunta «i si no fos així»?

Observem que les habilitats, les competències, l'aprendre a aprendre i la creativitat són els conceptes clau en el nou paradigma. Necessitem despertar i viure'ns plenament aquí i ara. És en aquesta disposició que podem eixamplar els nostres horitzons: crear plegats el coneixement.

Perquè a aquesta experiència tots hi som convocats: davant la jerarquitització i atomització de l'organització industrial, hi ha una crida al treball col·laboratiu i a la participació de tothom en xarxa per transformar i crear en tots els àmbits (educatiu, social, polític i econòmic).

I és que formar part de la societat del coneixement és un constant donar i rebre en la xarxa global. És a dir, fer preguntes i construir respostes que ens permetin avançar i viure més intensament com a persones i com a humanitat.

06.

Robots i persones al segle XXI

Hem començat aquest quadern amb una referència a les primeres formes d'organització de la nostra espècie. El recorregut històric acaba aquí amb unes notes sobre les organitzacions del segle XXI.

D'entrada direm que avui hem integrat plenament les màquines a la nostra realitat. Només cal veure, per exemple, el funcionament d'un magatzem d'Amazon. El robots intel·ligents Kiva s'ocupen de la logística interna amb una eficàcia sorprenent. Per no parlar d'hotels que ja funcionen sense humans al seu càrrec o fàbriques sense operaris.

Això ens fa veure que les màquines ja superen els humans en una gran quantitat de tasques productives, de manera que en un futur proper demanarem als treballadors no només que executin, sinó que aportin allò que els robots no són capaços de fer.

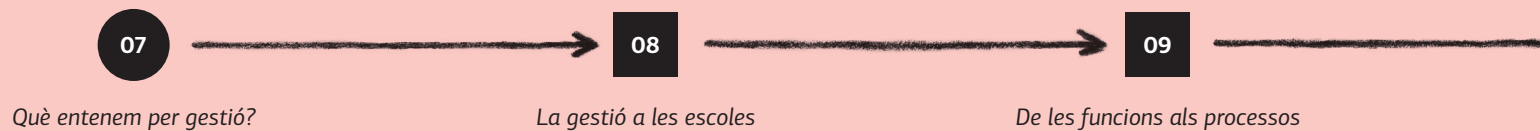
En el nostre segle l'únic camí viable és, doncs, ser més humans que mai: ens cal més esperit crític, més reflexió, més empatia, més creativitat, més imaginació, més emprenedoria.

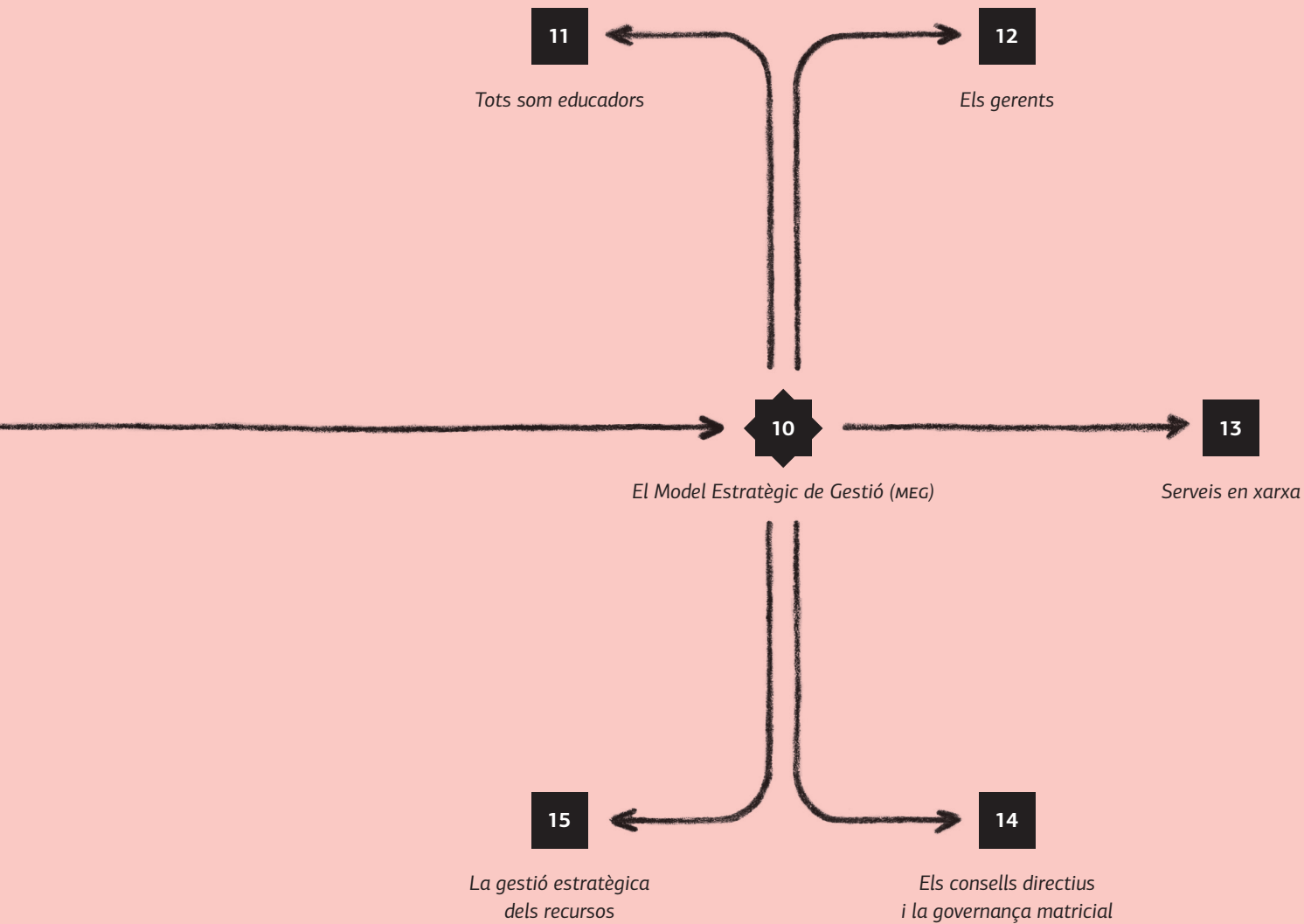
En el model productiu, les màquines tenen una posició dominant, és a dir que van, i aniran cada vegada més, molt per davant nostre. En el model de l'experiència que hem vist en l'epígraf anterior, en canvi, les persones tenim un paper irremplaçable.

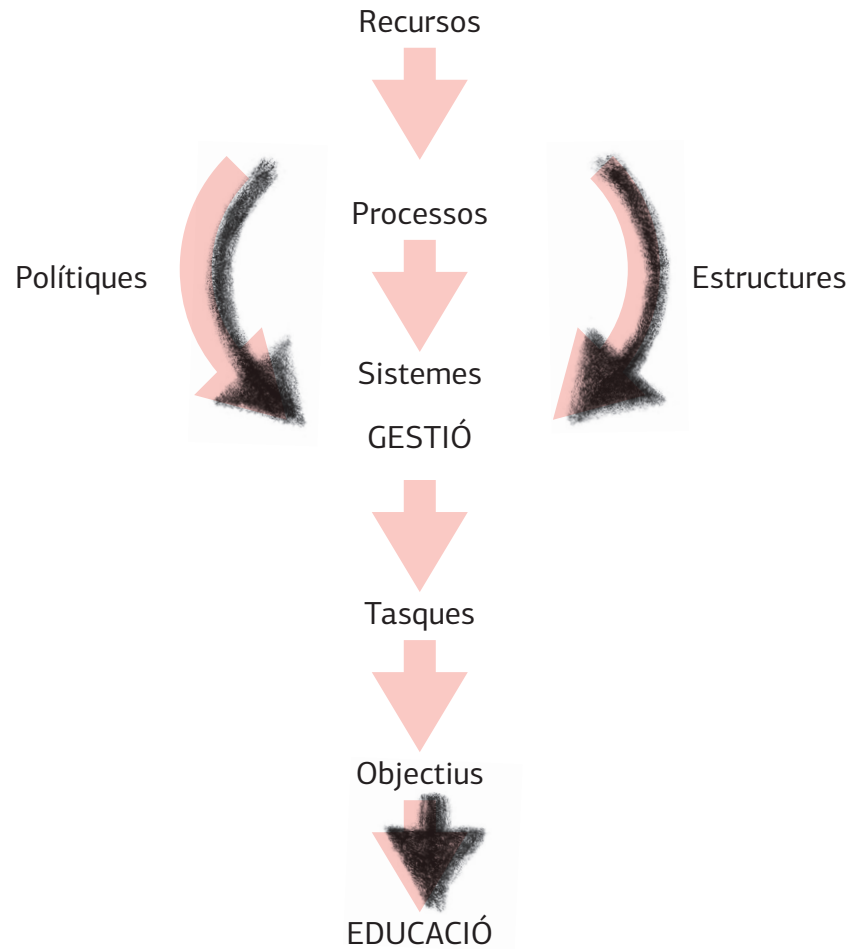
Aquesta evidència ens marca unes directrius clares per a l'educació dels nens i nenes i dels joves, però també, com dèiem en la introducció, per a l'escola com a organització intel·ligent que se centra en la persona i que aprèn de forma constant.

La transformació profunda que suposa l'Horitzó 2020 és un exercici de coherència. En els dues parts següents —La gestió com a aliança i La persona al centre de l'organització— veurem la manera com estem repensant internament l'escola per fer-la més humana.

II. La gestió com a aliança







07.

Què entenem per gestió?

Comencem la segona part recordant que en el primer punt d'aquest quadern hem dit que les organitzacions són persones que es posen d'acord per fer coses per a altres persones.

Malgrat que en el *back to basics* que suposa l'Horitzó 2020 ens sentim molt còmodes amb aquesta definició, també és veritat que per abordar la gestió de l'escola hem de tenir en compte més elements.

Afegim, doncs, que en les organitzacions reconeixem processos, és a dir, la forma implícita o explícita com dues o més persones s'interrelacionen per realitzar activitats i aconseguir els seus objectius. Aquests processos progressivament es formalitzen i perfeccionen.

I a mida que les organitzacions es van fent més complexes, aquests processos requereixen sistemes que els facilitin, els estructurin i els formalitzin. Un sistema és, per tant, una relació estructurada de processos que han esdevingut més complexos.

Al seu torn, apuntem que les polítiques i l'estructura són els dos elements a considerar en la governança de les organitzacions desenvolupades. Definim

les polítiques com aquelles estratègies específiques que assegurin la coherència en cadascun dels àmbits en els quals l'organització ha d'actuar. Entenem per estructura el conjunt de rols i protocols que ajuden a prendre decisions i prioritzar.

La gestió —que s'alinea amb l'estructura, s'orienta per les polítiques internes i compta amb el suport dels recursos necessaris— és, per tant, el conjunt de processos i sistemes que garanteixen la consecució de les tasques bàsiques per arribar als objectius fixats. I en el nostre cas, l'objectiu fixat és l'educació.

08.

La gestió a les escoles

Podríem dir que l'essència de l'escola la tenim a l'àgora de la Grècia clàssica. El camí del coneixement és un diàleg entre iguals i, per dur-lo a terme, només necessitem una determinada actitud.

A Sòcrates, per dir-ho així, no li cal cap més suport que les paraules, la gestió en el seu cas és quasi inexistent com gairebé també ho és avui en dia a les escoles rurals de cinc o sis mestres (tot i que no s'escapen de la burocràcia externa). Però hem de reconèixer que aquestes escoles són l'excepció. De l'Acadèmia de Plató al nostre present, els centres han anat creixent en dimensions i oferint paulatinament cada vegada més serveis.

D'altra banda, i com vèiem anteriorment, els processos associats al funcionament de tota organització mantenen un estret vincle amb la seva època. Així, les estructures burocratitzades, compartimentades i verticals són les més corrents a l'escola del segle xx.

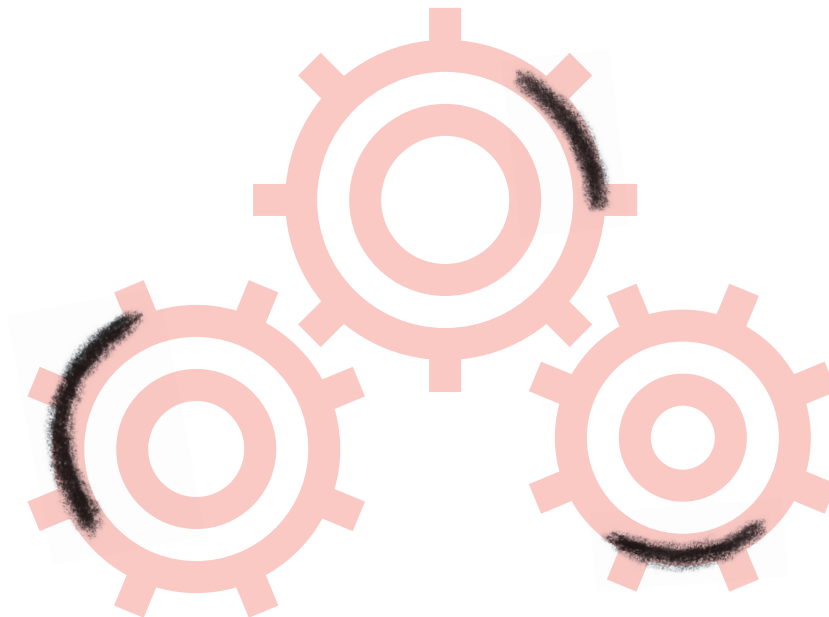
En l'antic model, en les nostres escoles, el director general de cada centre compta amb el suport d'un administrador i d'un secretari general que, amb el PAS (Personal d'Administració i Serveis), es fan càrrec

de la comptabilitat, la tresoreria, els recursos humans, el manteniment i la neteja, la secretaria acadèmica, la informàtica, els serveis, etc.

Aquestes dues figures, i sobretot la del secretari, acostumaven a ser docents amb experiència que cobrien amb bona voluntat les necessitats de gestió del centre. La relació amb altres escoles de la Companyia es limitava a la coordinació i la presentació de balanços anuals a l'administrador gerent.

El nou món digital i global ens fa replantejar el model i apostar per la professionalització de la gestió. L'aïllament de les escoles i la manca de formació específica de la gerència són dos temes cabdals a resoldre si volem respondre als reptes que el nostre present ens planteja.

Quina és la gestió de la nova escola és una qüestió que procurarem respondre en els següents apartats. Aquí, per començar, només indiquem el desideràtum general: caldrà que ens ajudi a ser més humans i que estigui plenament alineada amb el model educatiu i pedagògic, tot aprofitant el coneixement i la professionalitat presents a la societat actual.



Gestió centrada en les funcions

Els empleats són el problema
Es pensa en clau d'empleats
S'avaluen les funcions
Substitueix les persones
Es controlen les persones
En qui es confia?
Caps funcionals
Burocràcia i formalisme
Realitzar tasques

Gestió centrada en els processos

El procés és el problema
Es pensa en clau de companys i equips
S'avalua el procés
Canvia el procés
Es controla el procés
Tots tenim el mateix objectiu
Responsables de procés
Flexibilitat i innovació
Realitzar tasques: quines, per a què i amb qui

09.

De les funcions als processos

Com en la majoria de canvis, aquí la perspectiva és fonamental. La nostra acció només tindrà sentit si aconseguim un nova mirada. Perquè si considerem les coses com sempre hem fet, per molt més que ens movem —com si pedalegèssim en una bicicleta estàtica—, no avançarem...

Sortir del model analògic és superar la identificació d'organització amb organigrama. L'organigrama només és la representació gràfica d'un moment determinat de l'estructura d'una organització que en mostra l'ordre jeràrquic i les relacions, les dependències i els canals de comunicació entre els membres.

Observem, d'altra banda, que va ser durant la industrialització que es va produir el transvasament d'aquesta concepció rígida des del terreny militar al món de l'empresa.

Ara ens cal anar més enllà perquè les deficiències d'aquesta òptica són l'oblit dels clients i usuaris, dels serveis i productes, així com de les activitats. Les conseqüències més evidents són la fragmentació i la burocratització, és a dir, la manca d'integració i de sinèrgies de l'organització i les seves parts.

En el nou paradigma organitzatiu i digital hem de superar la gestió centrada en les funcions per fixar-nos de manera preferent en els processos alineats amb la missió. Així, passem dels empleats en una cadena vertical i compartimentada a les relacions entre les persones estructurades en processos i sistemes per arribar a una fita i assegurar els objectius de forma professional i coherent.

I aquest nou enfocament, com demanàvem anteriorment, sí que satisfà la necessitat de ser més humans... Només les persones poden ser flexibles, innovar i revisar processos optimitzant la realització de la pròpia missió, tot relacionant la tasca que porten a terme amb la vocació i el projecte vital.

10.

El Model Estratègic de Gestió (MEG)

Després d'aquest recorregut arribem finalment al segon submodel de l'Horitzó 2020. Un cop s'han establert els principis del procés d'ensenyament i aprenentatge en el MENA, ens plantejem ara quina gestió ens cal per a la nova escola i sobretot per assegurar la seva transformació.

Cal assegurar la missió de Jesuïtes Educació, això és, l'educació integral de les persones. I el MEG, o Model Estratègic de Gestió, és la reorganització dels elements no docents de l'escola per posar-los veritablement al servei de la nostra missió educativa.

Ho tornem a repetir: tot i que hi ha iniciatives innovadores que internament s'organitzen com en el segle passat, per nosaltres atendre aquesta dimensió dels centres no és una opció, també cal que arribem fins aquí per fer coherent el canvi sistèmic i disruptiu.

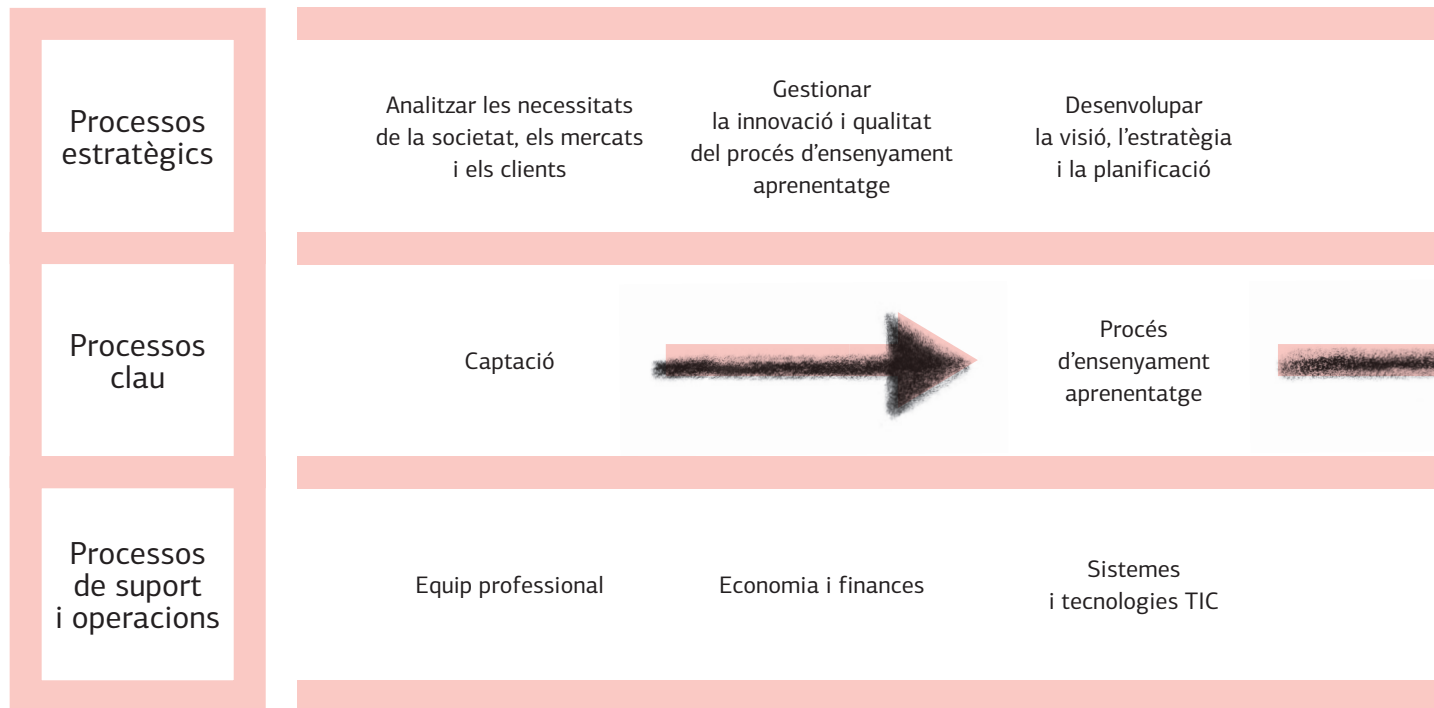
Volem dissenyar processos que acostin les persones, estendre als professionals de l'escola la nova mirada a la persona que es defineix en el MENA. I és que, en aquest procés d'humanització organitzacional, aclarir i compartir la missió és un referent que ens orienta i resitua.

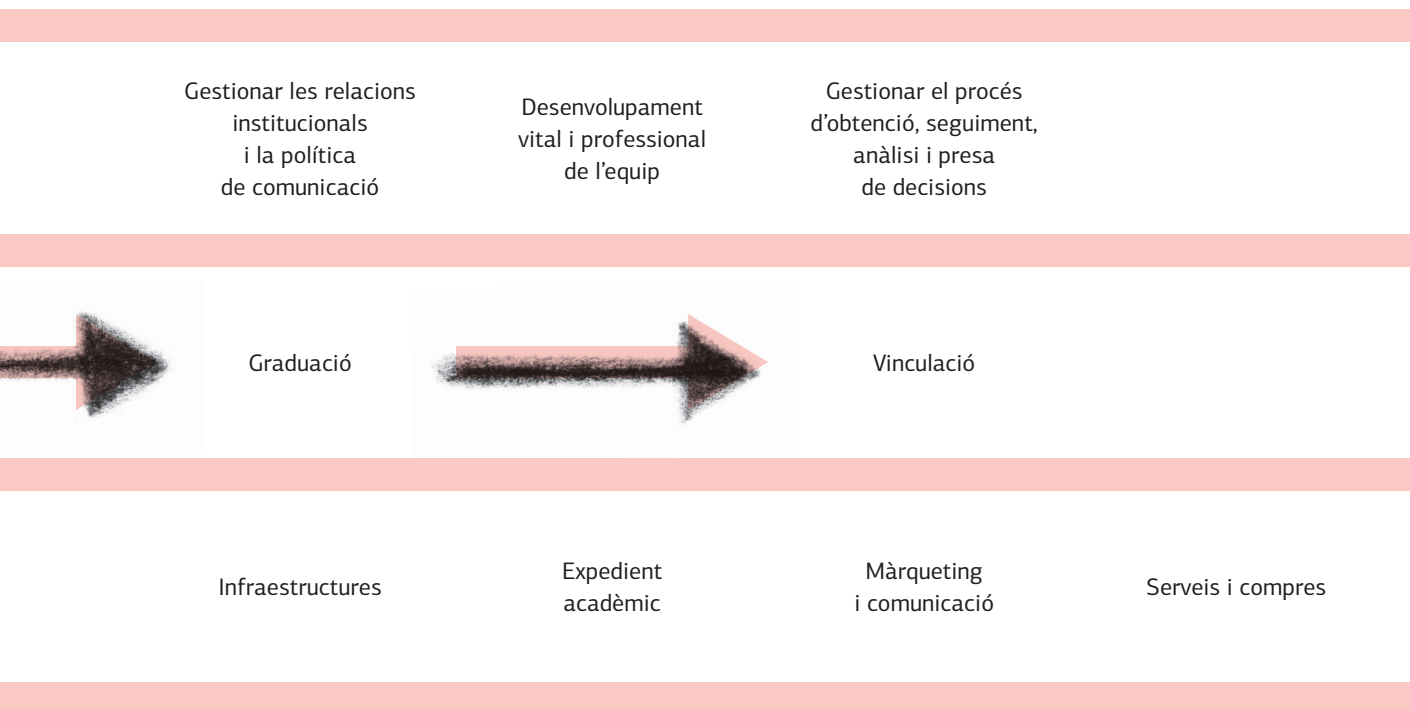
Segons el nostre parer, no es pot canviar el procés d'ensenyament i aprenentatge i l'escola si no en canviem la gestió i l'organització. Cal que la gestió i l'organització de cada centre, en tota la seva visió, en tota la seva estructura i tots els seus processos, es posi al servei de la transformació profunda de l'educació.

No podem seguir dissociats, amb un personal d'administració i serveis per una banda i un equip de mestres i professors per l'altra. Ens cal, també en aquest nivell, treballar en equip. Hem de revisar el que calgui per trobar nous camins edificants per a l'escola i junts, com a educadors, els hem d'incorporar al procés d'ensenyar i aprendre que l'escola ofereix als alumnes i que volem transformar radicalment.

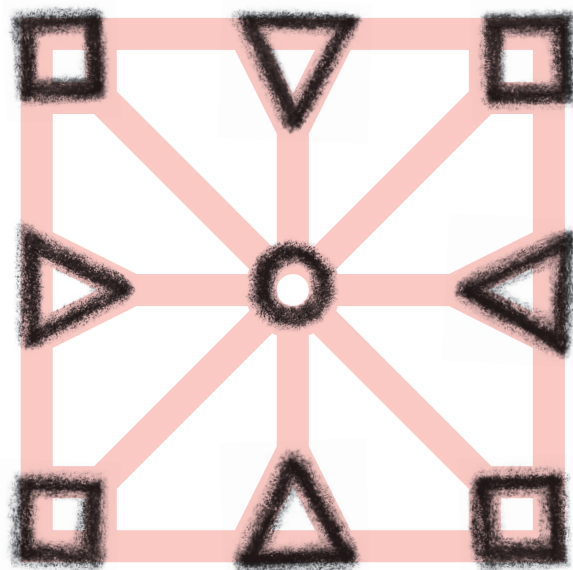
Presentem a continuació la concreció esquemàtica del MEG en un centre. Hi distingim tres nivells. A la part superior trobem els processos estratègics, que són guia, alineament, planificació i presa de decisions globals i relació. Al bell mig situem els que anomenem processos o cadena clau, que assegurin l'acompliment

de la missió, estan orientats a l'usuari/client i són el centre de l'organització. I per últim, a la part inferior trobem els processos de suport i operacions, que ajuden i donen servei als processos clau, tot assegurant l'ús eficient dels recursos.





06. Repensem la gestió de l'escola. 30 estratègies per organitzar el canvi educatiu



11.

Tots som educadors

La primera consideració del MEG és que tots els professionals de l'escola som educadors. El procés d'ensenyament i aprenentatge es dona en tots els moments i espais de la vida de l'alumne, així que acompanyar els alumnes no és una tasca exclusiva dels docents.

Aquesta transversalitat suposa l'anivellament dels professionals que treballen a l'escola: no podem parlar ja de subalterns ni de titulats superiors i no titulats o administratius. I al mateix temps que reconeixem la participació i el compromís de tots, l'organització horitzontal i en xarxa és també una crida cap a l'excel·lència. Tota l'escola és educadora.

Tots els professionals aportem valor per tal d'acomplir la missió de JE, i cal que tots hi posem el millor de nosaltres: és imprescindible, doncs, professionalitzar-nos més tots. En quaderns anteriors, hem vist créixer els docents en el Programa d'Incorporació a l'Experiència Pilot. Ara és el torn de la gestió.

L'Horitzó 2020 transforma l'antic PAS en professionals de gestió plenament capacitats, oberts i integrats

en l'estructura de l'escola. Així, en els darrers anys hem format i reorganitzat les persones dedicades a la gestió i també hem dut a terme incorporacions d'excel·lents professionals compromesos amb el nostre projecte educatiu.

D'aquesta manera consolidem el segon pilar fonamental de l'escola que, juntament amb els docents, configuren l'aliança d'educadors per fer realitat l'escola que volem.

12.

Els gerents

Si la complexitat d'una organització com l'escola és alta, la d'una xarxa d'escoles com la de JE —on set de vuit escoles superen els 1.500 alumnes i en alguns casos ratllen els 3.000 alumnes— ho és encara més. Així, al costat de Xavier Aragay, director general de Jesuïtes Educació, hi trobem Pol Riera, gerent general, els dos màxims responsables de la nostra xarxa de vuit escoles.

I de forma similar, cada centre compta amb un gerent de centre treballant amb el respectiu director general. Tant l'administrador com el secretari de l'antic model queden, per tant, fusionats en un únic professional amb un nou rol.

El gerent de centre és necessari en escoles grans, mentre que en centres de dimensions reduïdes (com és el cas de Jesuïtes Poble Sec), podem incorporar una nova figura, anomenada cap de gestió, que assumeix aquestes funcions.

D'altra banda, donant suport als docents de ben a prop, hem creat també una nova figura: el TEG o tècnic de gestió, que s'ocupa de l'atenció a l'alumne

i les famílies, i de la gestió de les operacions entorn el procés d'ensenyament i aprenentatge.

En la nova escola, el TEG resol les qüestions administratives relatives a l'escolarització dels alumnes alhora que dóna suport als docents en tot allò que requereixen abans i després de l'acció a l'aula i que a dia d'avui es tradueix en una llista complexa de gestions i informes que no haurien de recaure en els docents.

Més enllà d'aquesta descripció, hem de dir que les tres figures que es recullen aquí resolen eficaçment la gestió dels vuit centres de la xarxa per alliberar els docents de les tasques administratives, és a dir, perquè els mestres i professors puguin dedicar-se plenament —en el seu rol docent— als alumnes.

A nivell de direcció, hem d'aconseguir invertir satisfactòriament els percentatges de dedicació del model anterior: es tracta que el 80% del temps del director general de cada escola es dediqui a la pedagogia mentre que, com pertoca, tan sols un 20% a la gestió. I el que és millor, potenciem el lideratge

pedagògic i reduïm la dedicació dels docents a la burocràcia.

Amb la nova organització aplanem l'estructura tradicional de l'escola i la direcció aplicada s'exerceix sense intermediaris sobre la tasca educativa mateixa. Comptem, per tant, amb un lideratge pedagògic proper i directe, i un veritable treball d'equip entre els educadors (sobre aquest punt, vegeu també les consideracions sobre l'avaluació de l'epígraf 22).

13.

Serveis en xarxa

Ho hem expressat en tots els quaderns d'aquesta col·lecció: una sola escola aïllada no pot afrontar amb garanties els reptes del nostre present. De manera progressiva, a Jesuïtes Educació ens anem transformant dia rere dia en una xarxa més integrada.

Com els hospitals, avui les escoles han de vincular-se amb altres centres per sumar punts de vista, esforços i recursos. El lligam pot ser divers i múltiple (proximitat física, identitat, afinitat pedagògica, etc.) però, en qualsevol cas, estem convençuts que avui resulta necessari constituir-se en xarxa.

Perquè, quin sentit té que cada escola tingui un equip de manteniment o d'informàtics propi i exclusiu, per exemple? Quin sentit té que cada centre negocïi aïlladament les compres de material i equipaments amb els proveïdors?

Hem unificat tots aquests serveis en diferents equips que, des de diferents seus com el CETEI a Bellvitge, Jesuïtes Sarrià o l'oficina del carrer Llúria donen suport a les vuit escoles. Ens referim a tasques com la gestió de recursos humans, economia i finances (ECOFIN),

sistemes i tecnologies de la informació i comunicació, manteniment i obres (MIO), gestió de l'expedient acadèmic, màrqueting i comunicació, tresoreria, serveis generals i compres, etc.

Veiem-ho amb un exemple: avui quan una escola té un problema amb la seva Wi-Fi, no recorre a un informàtic extern o al seu informàtic generalista (en el cas que en disposi), sinó que la xarxa la proveeix d'un tècnic informàtic propi especialista en Wi-Fi que, com a tal, està al dia dels avenços en aquest camp.

Aquest canvi de cultura també es viu entre els docents. Avui els directius i els mestres i professors fan compatible el sentiment de pertinença al centre on treballen juntament amb el sentiment de pertinença a la xarxa de Jesuïtes Educació. I es treballa i col·labora, cada vegada més, a nivell de xarxa, especialment en les experiències pilot com el MOPI i la NEI.

Som, per tant, una única xarxa amb vuit centres de treball on, cada vegada més intensament, podem compartir espai professional, visió, projectes i experiències docents.

La tendència és clara: segurament en un futur proper les escoles disposaran únicament de dos departaments propis: els serveis generals i l'atenció al client. De la resta de serveis, se'n farà càrrec —a nivell general i d'una manera més eficient i sostenible— la xarxa integrada.

14.

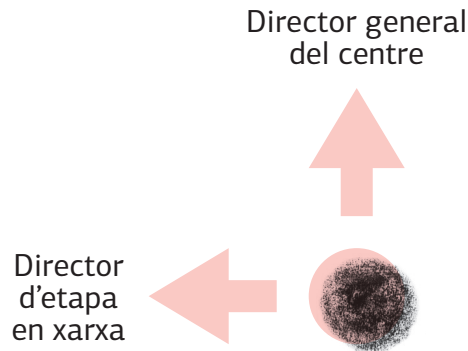
Els consells directius i la governança matricial

Arribem així de manera lògica a la següent pregunta: una estructura tan complexa, com es governa?

D'entrada direm que avui cap escola no decideix per si sola. Els òrgans de govern s'inclouen a la xarxa en forma de tres consells: el consell de directors, el consell de gerents i el consell del model pedagògic (el consell general està format per aquests tres consells).

Aquests tres òrgans de govern són participatius. Dins d'una titularitat clara i definida, els respectius agents coresponsables de la definició i implementació de les estratègies i polítiques proposen, milloren, consensuen, aproven i concreten les accions que s'hauran d'emprendre per assolir la nostra missió educativa sempre d'acord amb el seu context.

Aquí, com en el cas dels hospitals, no estem davant d'una organització assembleària. Tampoc d'una de directivista. JE és una organització viva en xarxa, amb un lideratge distribuït que aprèn i es transforma constantment gràcies a la participació professional dels seus protagonistes (sobre aquest punt, vegeu el quadern 04, apartat 07).



L'esperit de JE és treballar amb capacitat de diàleg, confiança mútua i estimació, immersos en una estructura de governança matricial (que, sigui dit d'altra banda, no té res a veure amb la marcialitat de l'organigrama).

Ens expliquem. Les vuit escoles de JE som una xarxa en què conviuen dos eixos: un de vertical i un d'horitzontal. Així, l'estructura matricial crea un doble flux de responsabilitat en desenvolupar els projectes amb professionals de diferents escoles o àmbits. Una direcció vetlla per la política o estratègia a nivell de xarxa i amb visió de conjunt, i una altra vetlla per la direcció en un context territorial i social determinat.

Un professor de la NEI, per exemple, reporta al mateix temps al director de la NEI en xarxa i també al director de la NEI de la seva escola i al director general del seu centre. O vist des de la perspectiva del projecte: en aquests moments la tresoreria en xarxa s'està pilotant per un gerent de centre i el cap de tresoreria i suport a serveis en xarxa,

que posteriorment portaran el projecte a tot l'equip de gerents per perfeccionar-lo. Direcció matricial significa, sobretot, diàleg entre les parts i capacitat de comprensió i consens.

Aquesta matriu permet una governança ferma i flexible, capaç de prendre decisions participatives i vinculants, així com d'adaptar-se —amb una força innovadora remarcable— a les necessitats que el present i el context van generant.

06. Repensem la gestió de l'escola. 30 estratègies per organitzar el canvi educatiu



15.

La gestió estratègica dels recursos

Si parlem de gestió, parlem de persones, d'estructures i de processos, en efecte. També, però, de recursos econòmics, és a dir, de diners. Quins canvis ha comportat l'Horitzó 2020 en aquest sentit?

És veritat que per fer realitat l'escola que volem necessitem fer inversions (en la formació dels educadors i en el canvi dels espais físics, bàsicament). D'altra banda, també és cert que no podem comptar amb un increment dels nostres ingressos (ni per més aportacions de les famílies ni pel concert amb l'Administració).

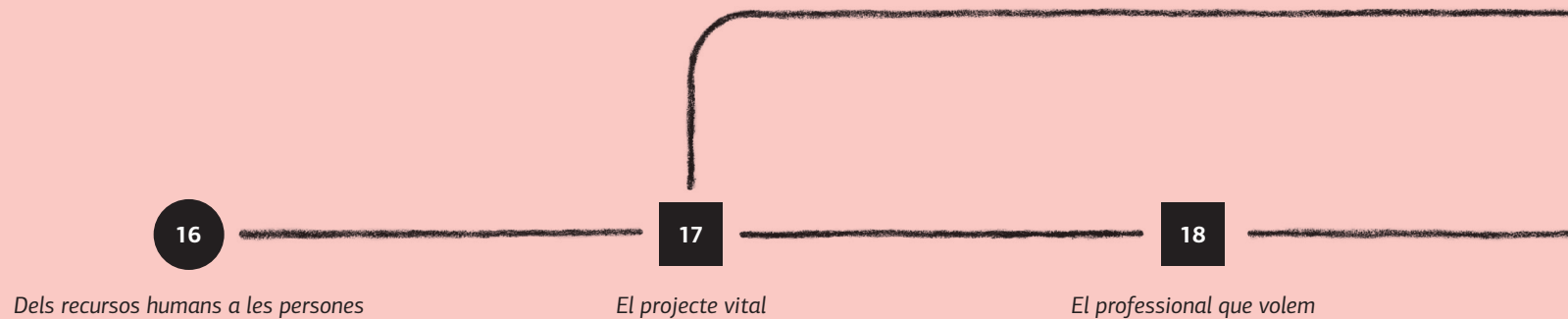
Aleshores només hi ha un camí possible: gestionar millor els recursos que tenim. Així, constituir-nos com a xarxa i professionalitzar la gestió han estat clau en l'optimització dels recursos.

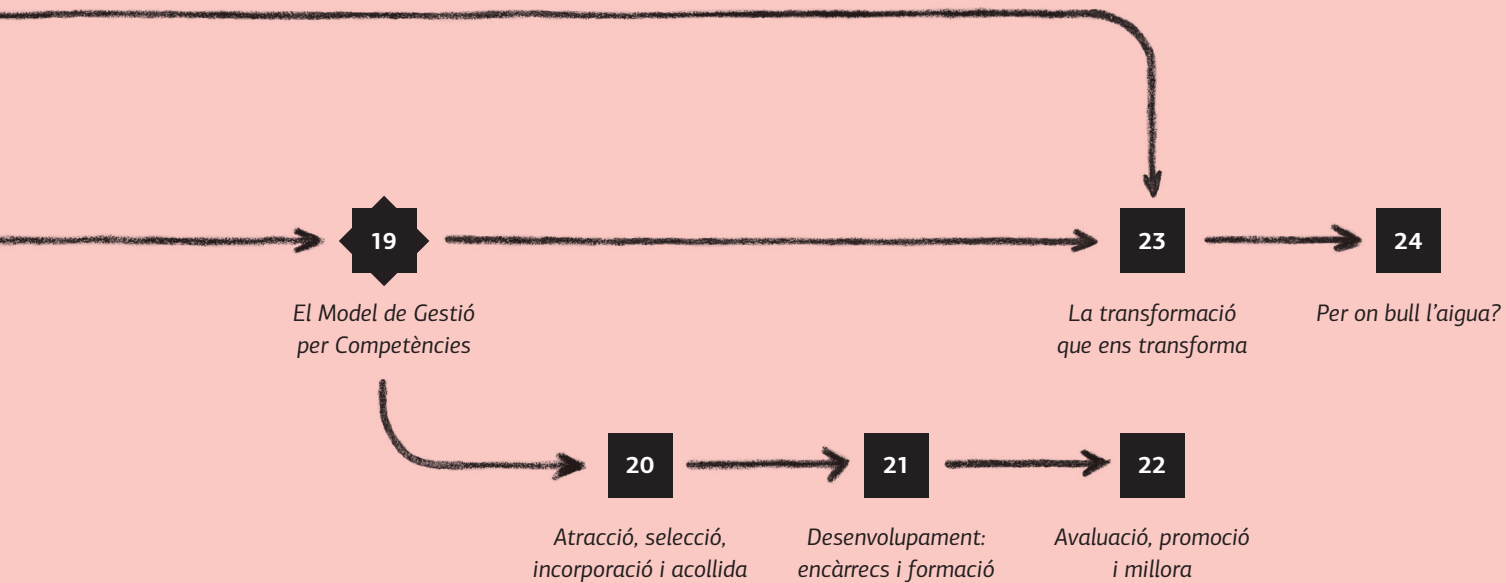
Per dir-ho en un registre planer: la bossa és la que és, aquí no serveixen de res els laments o les queixes. Ara bé, aquesta bossa ben administrada dóna per molt. I tant! Un exemple: tothom entén els beneficis que comporta que un expert negociï amb els proveïdors aprofitant, a més, la força del volum resultant de la suma de les vuit escoles.

Tanmateix, cal dir que, per a l'estalvi, és essencial tenir un projecte engrescador. Això sí que ens il·lusiona i ens ajuda. Així és com aconseguim la complicitat i el compromís de tota la comunitat educativa —que és qui veritablement impulsa l'estalvi—, i agafem embranzida per incorporar els elements necessaris per fer possible el nostre somni.

A JE fem una gestió transparent del pressupost i compartim amb tota la comunitat educativa la política d'inversions de l'estalvi.

III. La persona al centre de l'organització





06. Repensem la gestió de l'escola. 30 estratègies per organitzar el canvi educatiu

16.

Dels recursos humans a les persones

Comencem aquesta tercera part del quadern amb un breu apunt sobre la cultura de les organitzacions i les persones. En aquest epígraf, volem contestar la següent pregunta: com és que el bloc III porta per títol La persona al centre de l'organització?

L'època industrial que deixem enrere tendeix a anivellar qualsevol ens. Amb la ciència i la tècnica modernes, Occident desmitifica el món i el converteix en quelcom uniforme i disponible: tot és susceptible de ser considerat un mitjà per a la producció i el creixement econòmic.

No només la natura passa a ser un simple recurs natural, també els homes i les dones que configuren les organitzacions són anomenats, en tant que treballadors útils, recursos humans. Com podem veure, el llenguatge mai no és neutre.

Els temps canvien i avui ja no parlem tant de RH sinó de persones. Així, a Jesuïtes Educació —tal com ho plantegem en el procés d'ensenyament i aprenentatge posant l'alumne al centre—, en l'estructura de la nova escola, situem els professionals al centre.

Fent referència als termes clàssics de fins i mitjans, podem dir aleshores que l'Horitzó 2020 és una crida a revitalitzar la mirada i el tracte propis i amb els altres. Tinguem ben present, doncs, que tots i cadascun de nosaltres (és a dir, la humanitat sencera), més enllà del nostre perfil i dedicació, som fins en nosaltres mateixos.

I per aquesta raó volem ressituar la persona com a element fonamental al centre del procés organitzatiu i de serveis.

17.

El projecte vital

Tal com hem dit nombroses vegades de diferents maneres, avui hem de reconèixer que les seguretats del segle xx han quedat esmicolades en les darreres dècades. La incertesa és l'ingredient principal en els nous temps líquids. I en un món on predomina el denominat pensament dèbil no ens podem aferrar a ideologies obsoletes.

Com conduir la pròpia vida? Mirant cap a l'interior, descobrint i desplegant el nostre projecte vital.

Pot semblar una evidència en la qual no caldria aturar-se, però potser precisament per ser una obvietat no la podem passar per alt: els reptes d'avui són els reptes del present de tots, tinguem 4, 11, 33, o 64 anys. La realitat és sincrònica.

I la realitat, d'altra banda, també és sistèmica: aprenem el que ensenyem i ensenyem el que aprenem. Els educadors de l'escola que volem tenen l'oportunitat i l'encàrrec de liderar aquesta conquesta vital. És per això que a Jesuïtes Educació oferim i demanem als nostres professionals un compromís amb la intensitat de la vida amb sentit.

Els docents no es poden amagar darrere els continguts, de la mateixa manera que els gestors no ho poden fer darrere les tasques tècniques. A l'escola tots els educadors són referents i estan involucrats directament o indirectament en el procés d'ensenyament i aprenentatge dels alumnes.

Tingueu somnis, projectes (siguin els que siguin), però no deixeu que la vida us visqui, viviu-la en primera persona. Aquesta és la nostra interpel·lació: bàsica, senzilla, radical. Què vols aportar a la teva escola? A la xarxa? Al planeta Terra? A l'univers?

O dit d'una altra manera: el que val per als alumnes, val per partida doble per als educadors —gestors i docents— de Jesuïtes Educació.

18.

El professional que volem

Aquesta mirada cap als educadors de Jesuïtes Educació fa que partint o donant per suposat la seva formació i la seva expertesa tècnica, ens fixem sobretot en les competències, és a dir, en les habilitats, coneixements i actituds necessaris per desenvolupar amb èxit el seu projecte vital i professional en el marc d'una invitació a refundar la seva vocació professional.

Si primer volem plantejar l'escola que volem i després el perfil de l'alumne que desitgem (al respecte, vegeu les pàgines centrals dels Diaris 1 i 2, disponibles al *site* de l'Horitzó 2020), ara es tracta de definir les habilitats, les competències i els valors dels seus professionals.

Després d'un intens treball de dos anys en xarxa, presentem les 22 competències dels educadors estructurades en cinc grups: de sentit (A, comunes a tots els professionals), docents (B, les pròpies de tots els mestres i professors), de lideratge docent (C, les pròpies dels equips directius docents), de gestió (D, les pròpies de tots els equips de gestió),

i de lideratge de la gestió (E, les pròpies dels equips directius de gestió).

Podríem dir que aquestes competències són els essencials dels educadors en clau d'Horitzó 2020, és a dir, títols, definicions i matisos que ens indiquen el camí. Per nosaltres, són un compromís que ens guia i que orienta l'acompanyament i la formació dels nostres educadors.

1. **Conducció de la pròpia vida (A).** Capacitat de les persones d'establir criteris i fites per conduir la vida personal i professional d'acord amb la seva espiritualitat i/o valors, concretant d'aquesta manera el seu *magis*, el seu compromís i la seva vocació de servei.
2. **Magis ignasià (A).** Capacitat de viure profundament la pròpia vida en funció d'uns valors que sintonitzen amb l'Evangeli (explícitament o implícitament) buscant sempre la resposta més adequada als reptes que se'ns plantegen. Aquesta actuació s'orienta a totes les persones que ens envolten i, especialment, al compromís amb els més desfavorits del nostre món.
3. **Vocació de servei (A).** Capacitat de descobrir i viure conscientment la tasca educativa com a vocació que dóna sentit al propi projecte vital. Capacitat de viure des dels altres i pels altres. Fer de la nostra acció un compromís diari i permanent d'ajuda, disponibilitat, entrega, optimisme, alegria, esperança i convicció.
4. **Compromís (A).** Capacitat de vincular-se afectivament amb l'organització, amb la seva missió, amb els seus valors i amb els seus objectius, mostrant disposició a aportar el valor i l'esforç propis com a resposta a la vocació.
5. **Treball en equip (A).** Capacitat de comprometre's, com a membre d'un equip, en un bé comú que va més enllà dels interessos personals, mitjançant la reflexió, la discussió, l'argumentació i la presa d'acords, sacrificant l'objectiu individual a favor de l'objectiu de l'equip.
6. **Treball en xarxa (A).** Capacitat d'establir una bona comunicació i coordinació entre les persones d'una institució fent servir les eines i els protocols corporatius, potenciant la construcció i transferència de coneixement, per tal d'obtenir una major eficiència en la presa de decisions i en l'establiment de criteris globals.
7. **Autoconeixement (A).** Capacitat d'adonar-me, descobrir i posar paraules als pensaments, sentiments, ànims i reaccions que experimento. De l'autoconeixement se'n deriva la llibertat, el compromís i el saber fer-nos càrrec del que poden viure les altres persones.

- 8. Discerniment (A).** Capacitat de convertir les nostres conviccions interiors en decisions de vida, en coherència amb els propis valors i creences. El discerniment ignasià és un procés espiritual que demana crear un clima de reflexió, meditació i pregària consistent. Discernir provoca diàlegs interns i porta a la presa de decisions que donen sentit a la vida.
- 9. Planificació i organització (B, C, D, E).** És l'habilitat de preveure i aplicar processos de presa de decisions seqüenciats en diferents fases, amb la intenció d'assolir amb èxit un/s determinat/s objectiu/s a curt, mig o llarg termini, mitjançant l'optimització dels recursos humans i materials necessaris, utilitzant-los com a element estratègic en el procés de planificació.
- 10. Innovació i creativitat (B, C, D, E).** Capacitat per trobar formes diferents de fer coses noves, i trobar noves solucions a problemes habituals, tot desenvolupant respostes emocionals, efectives i autèntiques. Genera i aporta idees noves i imaginatives. Desenvolupa nous enfocaments, no es conforma amb allò convencional ni inercial.
- 11. Vocació pedagògica (B, C).** Capacitat de l'educador per gaudir ensenyant i aprenent, comproment-se amb tots i cadascun dels seus alumnes, acompanyant-los i guiant-los mitjançant el modelatge en el seu projecte vital per tal que esdevinguin conscients, competents, compromesos, compassius i creatius, amb una actitud de servei, flexibilitat i formació permanent per part de l'educador.
- 12. Resolució de problemes (B, C).** Habilitat per detectar situacions de conflictes que requereixen la intervenció pròpia o d'altres professionals, per reflexionar sobre aquests fets i, finalment, per prendre decisions i actuar amb la intenció de solucionar la situació.
- 13. Comunicació (B, C, D, E).** És l'habilitat d'emprar tots els registres del llenguatge de manera clara, simple, precisa i comprensible per al receptor, fent-li arribar el missatge en el moment adequat. Capacitat d'escoltar, observar, fer preguntes, i entendre els altres.

- 14. Lideratge a l'aula (B).** Capacitat d'influir en el procés educatiu i d'aprenentatge dels alumnes a l'aula tot indicant els objectius, organitzant i dinamitzant els processos d'aprenentatge, emprant metodologies diverses, atenent als ritmes personals i de grup dels alumnes i fent de l'avaluació un instrument per progressar i aprendre. La forma d'influir s'ha de vincular amb els valors, els posicionaments personals i el projecte vital.
- 15. Ser referent per a l'alumne (B).** És la capacitat del docent de, amb il·lusió, estima i vocació, focalitzar la mirada en l'alumne i el seu creixement; reconeixent-lo com a individu únic i diferent i, gràcies al propi projecte vital personal, al seu exemple i coherència, és capaç d'acompanyar-lo i guiar-lo perquè l'alumne construeixi el seu propi projecte vital.
- 16. Flexibilitat (B, D).** Habilitat per adaptar-se a un context canviant, orientant l'actuació a les decisions per tal d'aprofitar els canvis en favor de l'alumne i per assolir els objectius que tenim establerts, i plantejar-ne de nous.
- 17. Lideratge pedagògic (C).** Capacitat de discernir, amb visió prospectiva i dinàmica, què volem ensenyar i quins aprenentatges són centrals per assolir els resultats i objectius que esperem de l'educació a Jesuïtes Educació. El lideratge pedagògic es desplega amb el disseny, l'aplicació i la sostenibilitat d'entorns d'aprenentatge innovadors i impactants a través d'activitats i relacions, distribuïdes i connectades.
- 18. Visió estratègica (C, E).** Habilitat per comprendre ràpidament els canvis que es produeixen en l'entorn, les oportunitats i les amenaces, per tal d'identificar l'opció estratègica més adequada a cada situació i anticipar-se a aquests canvis en l'entorn.
- 19. Orientació a resultats (pedagògics) (C).** Capacitat d'un directiu per treballar intensament en equip per tal d'aconseguir uns resultats òptims que permetin assolir l'excel·lència d'uns objectius prèviament establerts per l'organització, actuant amb motivació. L'orientació a resultats fa referència a la millora dels resultats de la formació integral dels alumnes.
- 20. Adaptació al canvi (C).** Habilitat d'afrontar amb flexibilitat situacions noves i d'acceptar

els canvis positivament i constructivament, reorientant la forma d'actuar i modificant la pròpia conducta per assolir nous objectius davant reptes o dificultats generades per nova informació o canvis en factors interns o externs a l'escola i a la xarxa.

21. Orientació a resultats (de gestió) (D, E). Capacitat per actuar cercant resultats efectius en la presa de decisions que afecten la consecució dels objectius i l'obtenció de resultats de l'organització, responnent a les necessitats d'alumnes, famílies i educadors.

22. Capacitat analítica (D, E). Habilitat per fer una anàlisi lògica i entendre una situació complexa, inicialment amb una visió genèrica i posteriorment arribant a un detall més concret, sense perdre la realitat inicial, tot assimilant, organitzant i relacionant diferents dades, al temps que identificant problemes, reconeixent informació significativa i buscant i coordinant dades rellevants.

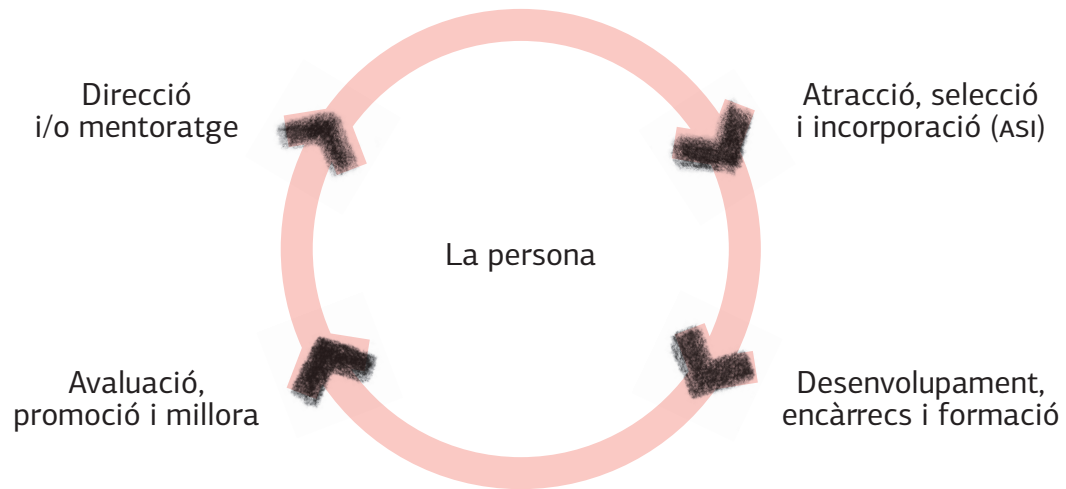
23. Orientació al client (D). Habilitat per entendre i comprendre la necessitat dels clients, mitjançant l'empatia i l'escolta, per tal de satisfer i interpretar les seves necessitats.

24. Lideratge de la gestió (E). Habilitat per dirigir persones i equips de treball, establint objectius, distribuint responsabilitats individuals i d'equip, fent encàrrecs i fent-ne el seguiment, partint de la visió i missió de l'organització, i d'uns valors comuns, orientant les accions cap a una direcció determinada i anticipant escenaris.

25. Capacitat d'influir (E). Capacitat de persuadir i impactar sobre els altres amb la finalitat de que executin determinades accions o actuïn d'una determinada manera, en qualsevol tipus de circumstància, fent servir la informació i la reflexió.

26. Direcció de projectes (E). Capacitat d'aplicar el coneixement, les habilitats, i les tècniques, a l'execució de projectes de forma eficient i efectiva, lligant els resultats dels mateixos als objectius de l'organització.

27. Direcció del canvi (E). Capacitat per saber-se adaptar i treballar eficaçment en les diferents situacions que planteja un entorn en constant i ràpida evolució, i fer-ho amb equips de treball multidisciplinaris, amb l'objectiu d'aprofitar aquests canvis com a motor de la pròpia organització i construcció de sentit de la pròpia vida.



19.

El Model de Gestió per Competències

Definit el professional que volem, des de JE dissenyem i integrem en el Model de Gestió una política de desenvolupament vital i professional dels educadors de JE (PDVPE), que ens ha de permetre fer realitat l'Horitzó 2020.

Aquest conjunt d'estratègies, sistemes i processos de gestió de persones contribueixen al desenvolupament dels educadors de JE, millorant l'atracció, la retenció i el desenvolupament, i potenciant la motivació, el compromís i el sentit de pertinença.

Com hem vist ja en nombrosos àmbits, també aquí ens constituïm com a xarxa i ens professionalitzem. Així, liderat per Daniel Iniesta, director de RH, l'equip de recursos humans concreta i dinamitza la política de desenvolupament vital i professional dels educadors de JE.

El canvi que hem fet respecte l'etapa anterior és important. De la gestió de les nòmines i de l'oferta formativa per als docents, passem al Model de Gestió per Competències amb un acompanyament integral, integrat i alineat amb la nostra raó de ser: el creixement de les persones.

Les vuit escoles de JE hem convergit per establir una política de persones estratègica, comuna i pilotada des d'un servei en xarxa. Ara disposem de la intenció, els recursos materials i els especialistes per promoure eficaçment la transformació vital i professional dels educadors que suposa l'H2020.

En relació a la llista de 22 competències, hem d'insistir que no són un punt de partida sinó un punt en l'horitzó que ens indica el rumb a seguir en la nostra millora contínua (només si coneixem el professional que volem podrem traçar un pla de desenvolupament).

El Model de Gestió per Competències es pot dividir en tres fases que tenen la persona, el talent, com a protagonista. En primer lloc, es tracta d'incorporar-lo; a continuació, creem les condicions per al seu desplegament; i, finalment, el millorem a partir de l'observació atenta des de diferents perspectives.

Analitzem, així, en els següents tres apartats d'aquest quadern, la seqüència del recorregut que —com a cicle vital que és— té presents un inici, un desenvolupament i un final.

20.

Atracció, selecció, incorporació i acollida

Abans de res cal assenyalar que per qüestions sociològiques, els anys de l'Horitzó són un període crucial per a l'equip humà de la xarxa de JE: no en va, fins el 2027 es jubilarà el 50% dels nostres 1.300 educadors.

Necessitem nous professionals, això és un fet. Cal donar a conèixer, per tant, la nostra experiència i el nostre projecte i oferir un itinerari professional i vital atractiu per atreure els millors professionals, el millor talent.

Moltes persones s'acosten a nosaltres i totes troben la mateixa porta d'accés: una aplicació en línia que recull moltes dades i elaboracions de sentit per part dels possibles candidats. Per dir-ho així, demanem concreció en allò que ens interessa conèixer de la persona.

La selecció comença aquí. No tothom que es dona d'alta en l'aplicació contesta totes les preguntes (com us podeu imaginar, no s'omple en cinc minuts). No estem davant d'una carrera d'obstacles, però també és veritat que demanar respondre aquest extens

formulari és una manera de conèixer l'interès real pel nostre projecte.

Un cas paradigmàtic és el d'una (ara ja) educadora de JE que ens va enviar el seu currículum en una capsula de cartó amb una etiqueta on es podia llegir: «Fa falta una molt bona raó per recórrer 9.700 km». El paquet venia de San Diego... Va superar les diferents fases del procés de selecció i finalment es va incorporar el setembre passat a la nostra xarxa (i el proper curs entrarà com a educadora a la NEI).

Com dèiem anteriorment, ens interessen persones amb molta convicció, ben preparades i amb un projecte vital clar.

Els professionals de RH presenten tres candidats excel·lents per a cada lloc de treball i és el director d'etapa de cada centre (amb el vistiplau del director general) qui decideix la seva contractació.

L'acollida també és un dels aspectes que a JE cuidem especialment. Els nous educadors inicien la seva integració amb la benvinguda per part dels equips directius i companys, i participen en un programa

específic de formació de 60 hores que conclou amb una Trobada de Vocació Professional a finals del seu primer curs.

Afegim que els educadors mentors ofereixen també un suport molt valuós als docents durant aquesta etapa. Perquè el talent no només cal captar-lo de l'exterior sinó que també cal fer-lo emergir entre els professionals que ja tenim a la xarxa (i que és molt en quantitat i qualitat!).

A la línia d'incorporació de talent hi sumem, doncs, una convergent de potenciació del projecte vital i professional dels educadors de JE que poden aportar el seu bon ofici a la xarxa en funcions de mentoratge o directives, entre d'altres.

21.

Desenvolupament: encàrrecs i formació

Com el seu propi nom indica, la nostra política de desenvolupament vital i professional no s'orienta vers el control dels treballadors, sinó vers el creixement de les persones.

Així, a Jesuïtes Educació promovem aquest camí des de dues propostes complementàries: els encàrrecs ambiciosos i la formació integral.

Plantegem reptes que suposen sortir de la zona de confort, explorar nous territoris i aprendre constantment. Som-hi? Només així s'explica com, per exemple, a Jesuïtes Lleida el director de la NEI té 26 anys. Esperonem i recolzem el talent.

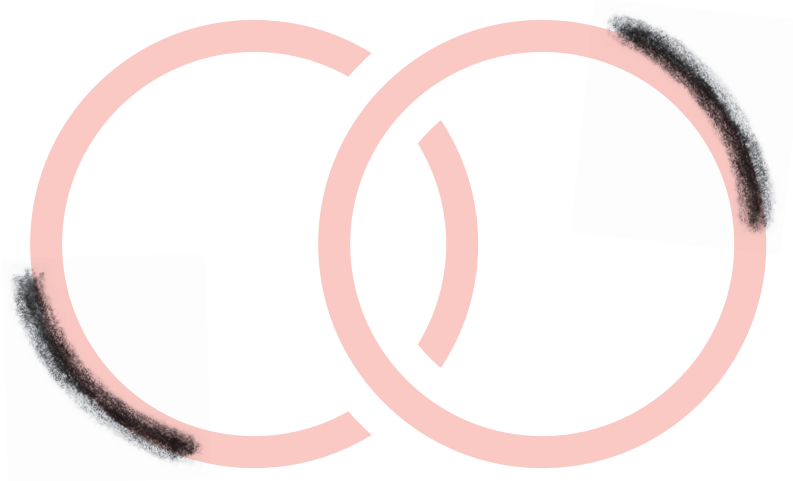
D'altra banda, assenyallem que en la PDVPE la formació és la principal palanca de canvi i transformació. Al tradicional Fòrum per a docents de la primera setmana de juliol hem sumat, a l'octubre del 2015, el primer Fòrum de gestió de tres dies de durada a Jesuïtes Sarrià.

Les dades del Fòrum del juliol del 2015 parlen per elles mateixes: 707 participants en un total de 34 cursos i seminaris. La mitjana d'avaluació dels mateixos és de 9 sobre 10. Tot un èxit.

Alguns dels cursos que han obtingut una puntuació més alta són: Lideratge d'equips, La força del joc en el procés d'ensenyament i aprenentatge a l'educació secundària, La transformació disruptiva a la FP, i After effects: animació 2D.

Les dades del Fòrum de gestió del mes d'octubre també són encoratjadores: 98 participants, 5 formadors interns i 7 d'externs. La valoració global de la formació és de 9,54 i la de dos dels cursos, de 10: Taller de pedagogia i interioritat i Un món en transformació.

Cal dir que en el disseny de la formació íntegram, d'una banda, les necessitats que es detecten a les escoles de la xarxa i, de l'altra, el canvi cultural que l'Horitzó 2020 demana. Així, les jornades de formació ens permeten desenvolupar habilitats i competències en un context d'aprenentatge en sintonia amb la cultura educativa de la nova escola. Formació, en definitiva, per a l'acció, i reflexió i millora sobre l'acció.



22.

Avaluació, promoció i millora

Ho vèiem en el quadern 05: un dels processos clau de l'aprenentatge és la reflexió sobre l'acció. Tot i que l'avaluació és molt present en el dia a dia de l'escola, quasi sempre es dirigeix cap als alumnes i molt poques vegades cap als professionals educadors.

Amb l'Horitzó 2020 ens desmarquem clarament d'aquesta inèrcia i introduïm l'avaluació de l'acompliment en els educadors de JE. No descobrim res nou, només incorporem en l'àmbit educatiu pràctiques de millora que des de fa molts anys són regulars i habituals en altres sectors i països.

Si l'escola és un centre d'aprenentatge, cal que els professionals siguin els primers d'actuar en aquest sentit. Normalitzem l'autoavaluació (afavorint la consciència personal), la coavaluació (generant la cohesió de l'equip) i l'heteroavaluació (exercint el lideratge pedagògic aplicat que anunciàvem en el punt 12).

Des de la voluntat de créixer, la crítica constructiva ens permet avançar i l'agraïm enormement. Així ens ho demostren les primeres impressions dels educadors

de la NEI, perquè han estat ells amb qui hem començat aquesta pràctica (una experiència pilot dins de l'experiència pilot).

Aquesta perspectiva ens permet també establir un pla de millora competencial i un itinerari de promoció o carrera professional. De nous educadors a educadors sèniors i mentors que acompanyen, amb la seva experiència i formació específica, el progrés i integració de les noves incorporacions.

També detectem i proporcionem camins per al desenvolupament del potencial directiu dels nostres educadors. Cal dir que en aquests moments aquesta és una política estratègica en la qual estem treballant amb molta dedicació a Jesuïtes Educació.

Com hem anunciat anteriorment, hem de reconèixer que les històries tenen tant un començament com un final. Així, la nostra política de desenvolupament vital i professional gestiona també la transferència de coneixements i experiència dels professionals sèniors i inclou un protocol concret per a les sortides voluntàries i per a les baixes per jubilació.

Arribats a aquest punt, creiem important recordar que el recorregut del Model de Gestió per Competències el fem amb un propòsit molt clar: si millorem com a professionals educadors, els resultats de la nostra tasca educativa se'n veuran beneficiats.

23.

La transformació que ens transforma

Agafem ara una mica de perspectiva, allunyem-nos del detall per tancar aquest bloc amb dues consideracions sobre la transformació a la qual ens convida l'Horitzó 2020.

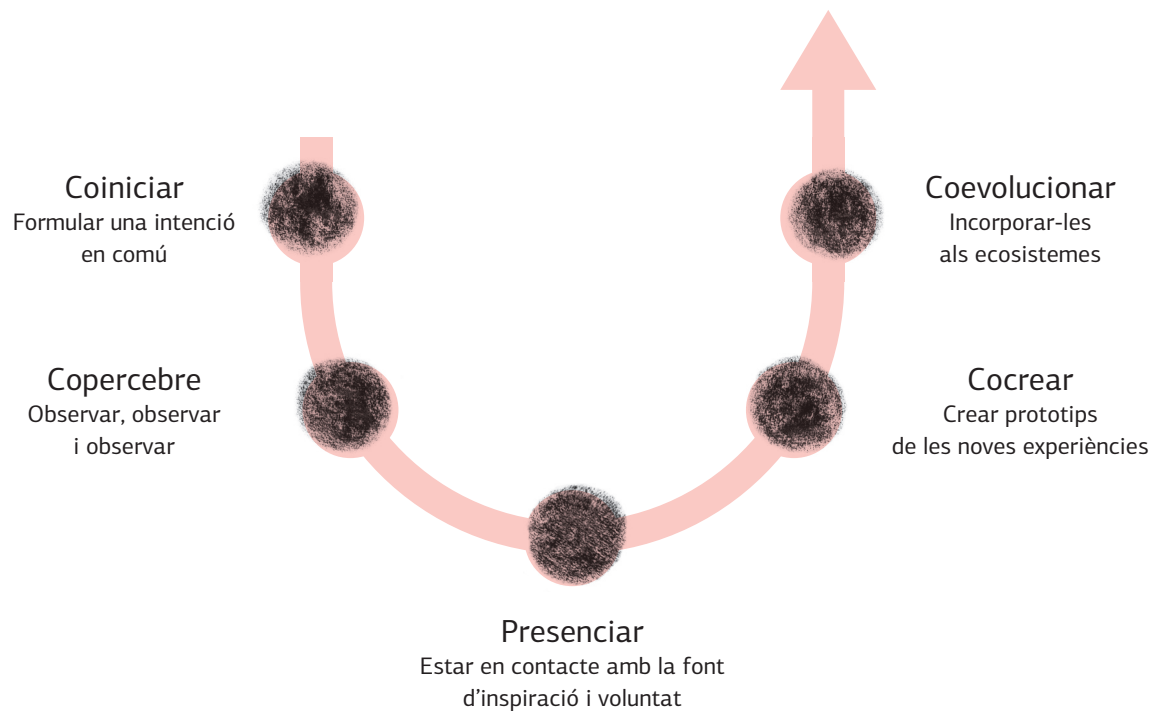
Recordem la cita de Mahatma Gandhi amb què obriem el quadern o6: «Sigues el canvi que vols veure en el món». A JE estem d'acord en el diagnòstic, l'escola està saturada i el model, esgotat. Però, com transitem cap a la nova escola?

No es tracta d'aplicar amb caràcter urgent paquets de mesures plantejades per especialistes, sinó de sortir de la inèrcia i canviar la cultura de l'organització mateixa, és a dir, transformar les persones que la constitueixen. Ens cal, per tant, alguna cosa més que revisar les tècniques didàctiques. Ens cal una verdadera nova mirada, un verdader canvi cultural que es centri en la persona a tots els nivells.

És el que l'economista del MIT, Otto Scharmer, anomena «procés en U». Així, la construcció de la nova escola ens demana que, com vèiem en l'apartat o6, siguem més humans.

El camí comença amb la transformació de la percepció. Ens cabussem en la U amb una mirada més neta i possibilitadora per retirar-nos en la plena presència i deixar emergir el futur. Transformats interiorment, remuntem aleshores el camí amb accions innovadores i veritablement transformadores de la realitat que ens envolta.

Aquest és un punt clau de l'Horitzó 2020. Assenyalem que aquí el deixem apuntat i que el reprendrem més endavant en un proper quadern dedicat a l'espiritualitat. Perquè avui ser més humans vol dir sobretot recuperar el vincle amb el misteri i, sobretot, estar disposats mitjançant l'experiència al canvi interior.



06. Repensem la gestió de l'escola. 30 estratègies per organitzar el canvi educatiu



24.

Per on bull l'aigua?

Us heu fet mai aquesta pregunta? Heu observat alguna vegada per on comença a bullir l'aigua? Malgrat el que s'acostuma a dir, no ho fa per l'esquerra. Tampoc per la dreta. Ni, per suposat, per dalt.

L'aigua comença a bullir sempre des de la base. Primer són tímides bombolles que pugen fins la superfície i, de mica en mica, se n'hi van sumant de noves fins que tota l'olla es posa en moviment.

Els primers anys del segle XXI han donat ja una multitud de casos que així ho corroboren. Citem-ne només un parell. Qui fa possible la Wikipedia? I com pot ser que la principal empresa mundial d'allotjaments no tingui cap hotel? Quina és la fórmula d'Airbnb?

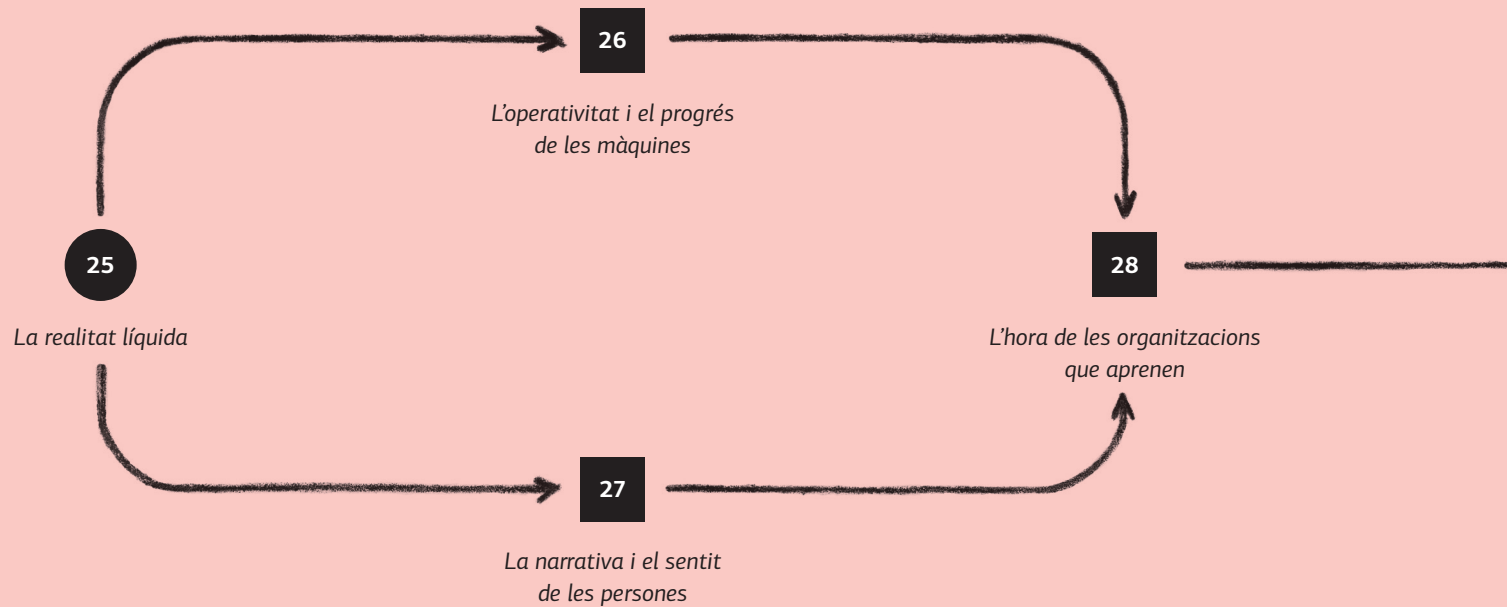
En el nou paradigma es fa palès com mai abans el poder del treball col·laboratiu, és a dir, que és des de la base que comença a bullir l'aigua.

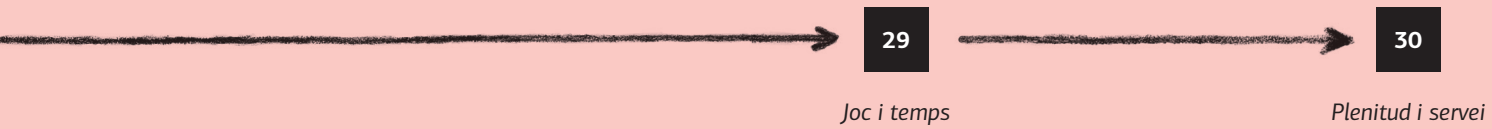
I l'escola, podríem dir, ha arribat ja als 100° C. Alumnes, educadors i famílies hem creat un coalició pel canvi. Trobem resistències, no ho negarem, però estem convençuts (perquè ho veiem

en l'entusiasme de la comunitat educativa d'aquí i d'arreu on compartim l'H2020) que ja hem superat un llindar i que no hi ha marxa enrere.

Avui la innovació no és una opció. Ha vingut per quedar-se. Així doncs, donem la benvinguda al canvi. Accions locals que transformen el món global, micropoders actuant en xarxa.

IV. L'escola com a oportunitat





06. Repensem la gestió de l'escola. 30 estratègies per organitzar el canvi educatiu

25.

La realitat líquida

Després d'analitzar els blocs II. La gestió com a aliança i III. La persona al centre de l'organització, reprenem amb nous elements la reflexió que iniciàvem en I. L'escola com a organització.

Recapitem: hem dit nombroses vegades des del primer volum d'aquesta col·lecció de quaderns que el món sòlid i analògic del segle passat ja no existeix, avui el nostre present és líquid i digital.

Així, darrere la transformació profunda de l'educació que impulsem a JE, hi ha la voluntat de respondre als reptes que aquest canvi de paradigma implica. I, com hem vist en aquestes pàgines, el camí que hem iniciat ens porta no només a l'acció a les aules sinó a un replantejament radical de l'escola mateixa.

Amb el títol L'escola com a oportunitat d'aquesta quarta i última part del quadern o6, fem referència precisament a aquesta obertura vital cap als nostres temps. De manera sintètica podríem dir que ara i aquí està a les nostres mans fer de les organitzacions veritables catalitzadors del desplegament individual i col·lectiu.

En els següents cinc apartats procurarem endinsar-nos en el contingut d'aquesta frase, i veure que, com assenyala Zygmunt Bauman, «per als líquids el que compta és el flux del temps més que l'espai que puguin ocupar. En cert sentit, els sòlids cancel·len el temps; per als líquids, en canvi, el temps és essencial».

26.

L'operativitat i el progrés de les màquines

Per entendre el canvi de paradigma que suposa la modernitat líquida, reprenem la dualitat que vèiem en la primera part d'aquest quadern: el model de la producció i el model de l'experiència.

La modernitat sòlida ve determinada per una idea rígida de progrés, la il·lusió que l'avenç de la civilització ens portarà a una solució permanent, estable i definitiva dels problemes.

Els grans relats emancipadors han posat, amb intensitats variables depenent del seu context històric, tota la maquinaria productiva al servei d'aquesta promesa. En el món industrial, el que cal és ser operatiu, arribar més lluny encara i tan de pressa com sigui possible.

Però hem de reconèixer que aquest no ha estat un viatge ni fàcil ni *low cost*: hem deixat moltes coses pel camí, massa. Després de tants esforços, de tant patiment acumulat al segle xx, avui (si les butxaques ens ho permeten) comprem la nostra felicitat enllaunada en una Apple Store.

Si això és el futur...

Els robots fan bé la seva feina, ho vèiem al començament. En algunes tasques ja ens donen mil voltes. Ells són el resultat d'aquesta economia de guerra que sembla voler abastar-ho tot.

Però, qui encarrega la feina a les màquines? I amb quin propòsit? Podem reivindicar-nos com a subjectes o potser estem confonent sense remei els mitjans amb les finalitats?

Ens preguntem aquí, per tant, si serem capaços de qüestionar-nos el sentit de la conquesta mateixa o bé, per contra, només ens queda seguir endavant amb la inèrcia del progrés perquè ens hem perdut ja definitivament en el nostre desig cec i sense mesura.

27.

La narrativa i el sentit de les persones

Tenim encara moltes coses a dir. Les persones vivim en el temps, en un temps que està en constant construcció. Reapropiar-nos de la narrativa sembla, doncs, una de les maneres de tornar a agafar aire i respirar.

El *lógos* amb què els grecs van definir l'ésser humà ens parla precisament d'aquesta capacitat de rel·ligar, d'establir correspondències i vincles, d'elaborar relats i de viure, en definitiva, el temps.

Que la nostra vida tingui sentit és el mateix que dir que és una història amb un inici (punt de partida), un desenvolupament (camí) i un desenllaç (punt d'arribada). Però en un món líquid, com s'articulen aquests tres moments clàssics?

«On anem?» i «a què fer-hi?» són dues preguntes fonamentals a les quals ens convida sovint sant Ignasi i l'espiritualitat ignasiana. I avui resulten més urgents que mai. Tanmateix, si els fluids són substàncies que no poden mantenir la seva forma al llarg del temps, podem estar segurs que els nostres objectius es mouran de posició...

Aleshores, què ens queda com a navegants a la intempèrie que som? Breument: d'una banda, les nostres coordenades actuals i, de l'altra, els eterns estels al firmament.

28.

L'hora de les organitzacions que aprenen

En la realitat líquida, aprendre és la manera de fer camí. O dit amb altres paraules, innovar avui ja no és una opció (ho vèiem en l'epígraf 24) perquè ha esdevingut el propi mètode amb què construïm el present.

Ens trobem en l'extrem oposat de la planificació. Perquè la idea d'una història racional ja no és vigent. I és que en el segle XXI no és viable, per dir-ho així, utilitzar un tirallínies per dissenyar o programar el futur del nostre projecte o de la nostra organització.

Ara és l'hora dels valents.

I ningú no ha dit que els valents són els més segurs i forts (idees del vell paradigma que se'ns colen per la porta del darrere). Més aviat el contrari, els valents són els que, com hem dit en l'apartat 23, entomen el repte sabent que per avançar els caldrà transformar-se.

Les organitzacions que aprenen són les que estan vives, les que mantenen un diàleg continu i fructífer amb la realitat que les envolta, les que saben que —fins i tot en moment de dubte— cal avançar, cal transformar-se. Es tracta d'atendre, d'escoltar, de respondre, de proposar, de fer plegats, és a dir, de créixer junts.

I en aquest sentit, a JE, com a punta de llança, hi tenim les experiències pilot. És el nostre R+D que ens permet contrastar i calibrar el nostre model educatiu. També en educació ens calen programes d'innovació i desenvolupament ambiciosos a l'alçada dels reptes del present.

Per què quants recursos (humans i materials) dediquen, per exemple, a Volkswagen a dissenyar un nou cotxe? Si, com dèiem en la introducció, avui parlem de *flipped schools*, quina partida ens cal invertir en la transformació de l'escola que tant necessitem?

Tornem ara a la metàfora amb la qual hem acabat el punt anterior. Gràcies a la innovació, podem dir que les coordenades de l'embarcació s'actualitzen cada dia buscant el millor recorregut dins la realitat emergent.

Però, ens preguntem, sabem cap on anem?

Malgrat ens pesi, ja no tenim les certeses d'èpoques passades, hem d'admetre que el punt d'arribada també s'ha líquat. Però tornem a insistir-hi: si aixequem la vista, trobem sempre els estels... Quin paper juguen en aquesta història?

29.

Joc i temps

El temps dels estels és un no-temps: l'etern, com també ho és el temps de la pura presència, el *presencing* del fons de la U d'Otto Scharmer.

I tanmateix, si —com hem dit anteriorment— transcendir la modernitat sòlida suposa revisar-ne l'estructura temporal, pot ser que l'etern sigui un mode genuí de viure'ns avui? I quines conseqüències té aquest fet per a les organitzacions?

Quedem-nos ara amb la primera pregunta per després, en el següent epígraf, comentar la segona.

Per començar, expressem-ho d'una manera més planera: quan juguem, és a dir, quan juguem de debò, experimentem l'etern. Ens referim a aquest entregar-se plenament al moment, a fluir en la dinàmica de l'activitat compartida. Som, aleshores, nosaltres mateixos oferint tot allò que som i podem ser.

Més encara, aquest jugar va més enllà de qualsevol objectiu extern: és vàlid per ell mateix. En aquesta experiència, el temps és qualitativament rellevant. Vivim, per dir-ho d'alguna manera, submergits en el present, al compàs de l'etern.

No en va, a l'Horitzó 2020 el joc ocupa un lloc destacat. Aquest és una porta, una invitació a redescobrir-nos, a recrear-nos amb els altres, una crida: juguem a tothora, juguem-nos la nostra identitat buidant-nos i donant la benvinguda a nous aprenentatges. Caminem!

30.

Plenitud i servei

Avui els projectes (i això valdria tant pel projecte personal com pel projecte d'una gran multinacional) no esdevenen significatius per allò que generaran el dia de demà, que també, evidentment, sinó per allò que ja estan facilitant avui.

La plenitud no s'esdevé, com es deia al segle xx, quan assolim un objectiu, sinó quan la vivim dins nostre de manera incondicional ara i aquí. És senzillament reconèixer i abraçar la gràcia de la vida.

Però, llavors, per què cal avançar?

Els estels ens interpel·len, són les idees i els valors universals, és l'Esperit, el Déu universal, com dèiem anteriorment, l'ETERN. Els projectes vitals i organitzacionals apareixen així com la manera de treballar les idees, de concretar els valors universals.

Davant la promesa fugissera de la modernitat sòlida, ens trobem ara amb la pràctica tangible de la modernitat líquida. I això vol dir servir a cada instant els estels amb humilitat i de la millor manera que siguem capaços.

Avui no podem assegurar quin és el següent port on farem escala. De fet, hem après que tampoc

no ens cal un destí concret perquè, amb alegria i compromís, reverenciem la vida cada dia.

Com ens recordava Haruki Murakami en una de les cites inicials d'aquest quadern, anar a l'escola no hauria de ser obligatori, com tampoc no ho hauria de ser anar a la feina...

Sembla que la pregunta cabdal sigui «on vius intensament?», és a dir «on aprens i fas créixer allò que ets?».

Només així les organitzacions poden ser, obertes a l'avui, veritables oportunitats de desplegament personal i col·lectiu. La transformació profunda de l'escola no només tindrà conseqüències en els adults del demà, sinó que, estirant del fil, ja les està tenint avui en tots els protagonistes i la societat en el seu conjunt. Superem la inèrcia del passat i avancem en el camí fent ja realitat l'horitzó.



Idees clau

En aquest quadern hem cregut oportú reunir en una constel·lació de 20 idees clau el que suposa repensar la gestió de l'escola:

- ✿ No volem només transformar l'aula... és tota l'escola que volem canviar.
- ✿ L'escola són persones que fan coses amb persones per a altres persones.
- ✿ A les escoles, el model de la producció està obsolet. És tota l'escola que ha d'aprendre. L'escola s'ha de transformar en un gran contenidor que crea i comparteix coneixement.
- ✿ La gestió, redefinida i impulsada, com a gran aliança interna.
- ✿ Tots som educadors i tots treballem el nostre projecte vital.
- ✿ Professionalitzem la gestió i l'organització de l'escola.
- ✿ La coresponsabilitat dels directius en xarxa i la forma matricial de decidir participant són clau per avançar.
- ✿ Cal una gestió compartida i transparent del pressupost.
- ✿ Posem la persona al centre de l'escola.
- ✿ Organitzem tots els recursos al servei de la missió educativa.

- ✿ Encàrrecs ambiciosos i formació integral per desenvolupar persones.
- ✿ L'avaluació dels educadors al servei de la seva millora.
- ✿ Ens cal experimentar internament la transformació.
- ✿ Aplanem l'organigrama i fem bullir l'aigua.
- ✿ Incorporem i desenvolupem el talent dels educadors de la xarxa.

- ✿ Acompanyem les persones en el procés de creixement vital i professional.
- ✿ Esdevenim més humans.
- ✿ Practiquem la innovació en el dia a dia.
- ✿ La plenitud es troba en el caminar de la vida.
- ✿ I si aprendre no fos més que un gran joc compartit?

Taula de continguts

Pròleg

Introducció

12

I. L'escola com a organització

14

01. *Persones i organitzacions*

17

02. *Societat industrial i escola*

18

03. *El model de la producció*

19

04. *Societat del coneixement i escola*

20

05. *El model de l'experiència*

22

06. *Robots i persones al segle XXI*

23

II. La gestió com a aliança

24

07. *Què entenem per gestió?*

26

08. *La gestió a les escoles*

28

09. *De les funcions als processos*

30

10. *El Model Estratègic de Gestió (MEG)*

32

11. *Tots som educadors*

36

12. *Els gerents*

38

13. *Serveis en xarxa*

40

14. *Els consells directius i la governança matricial*

42

15. *La gestió estratègica dels recursos*

44

III. La persona al centre de l'organització	46	IV. L'escola com a oportunitat	68
16. Dels recursos humans a les persones	49	25. La realitat líquida	71
17. El projecte vital	50	26. L'operativitat i el progrés de les màquines	72
18. El professional que volem	51	27. La narrativa i el sentit de les persones	73
19. El Model de Gestió per Competències	56	28. L'hora de les organitzacions que aprenen	74
20. Atracció, selecció, incorporació i acollida	58	29. Joc i temps	75
21. Desenvolupament: encàrrecs i formació	60	30. Plenitud i servei	76
22. Avaluació, promoció i millora	62		
23. La transformació que ens transforma	64	Idees clau	78
24. Per on bull l'aigua?	66		
		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

05.

Definim el model pedagògic

37 pilars per fonamentar el canvi educatiu

06.

Repensem la gestió de l'escola

30 estratègies per organitzar el canvi educatiu

07.

Redissenyem els espais de l'escola

35 escenaris per traçar el canvi educatiu

08.

Tastem el somni

32 experiències per viure el canvi educatiu

El quadern

El quadern sis de la col·lecció Transformant l'educació és el segon lliurament del recorregut pels tres submodels que integren el Model Educatiu de Jesuïtes Educació. Anem, doncs, dels protagonistes (els alumnes) als facilitadors del seu aprenentatge (els educadors). En el MEG, o Model Estratègic de Gestió, hem revisat l'organització de l'escola per professionalitzar-la i integrar-la plenament en la nostra missió: acompanyar els alumnes en el desenvolupament del seu projecte vital. Facilem els processos perquè els educadors puguin oferir, en cada situació i moment, el millor de si mateixos.

El projecte

Des del 2009, les escoles de Jesuïtes Educació estem portant a terme una experiència de renovació educativa d'ample 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 plantejarem 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* 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!