

Transformando la educación

**01.**

# **Enfocamos el objetivo**

*40 consideraciones para el cambio educativo*



**JESUITES**  
educació





## **Transformando la educación**

Colección dirigida por Xavier Aragay

Cuaderno

**01**

Título

**Enfocamos el objetivo. 40 consideraciones para el cambio educativo**

Autores

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

Edición

**Mauro Cavaller**

Traducción del original en catalán (excepto el prólogo escrito en castellano)

**Jorge Romance y Laura Vaqué**

Diseño gráfico y maquetación

**Albert Martín**

Fotografía

**Berta Alarcó**

Impresión

**The Folio Club**

ISBN

**978-84-617-3724-6**

Depósito legal

**B-2459-2015**

© ⓘ ⓘ ⓘ Jesuites Educació

Primera edición: enero 2015

Transformando la educación

**01.**

# **Enfocamos el objetivo**

*40 consideraciones para el cambio educativo*

# Autores

El equipo que impulsa esta colección está formado por:



## **Xavier Aragay**

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



## **Jonquera Arnó**

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



## **Pere Borràs**

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



## **Mauro Cavaller**

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



### **Daniel Iniesta**

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



### **Pepe Menéndez**

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



### **Pol Riera**

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



### **Lluís Tarín**

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



### **Lluís Ylla**

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



*Ite inflamate omnia (Id y dad vida a todo).*

**San Ignacio**

*No conquistamos las montañas, sino a nosotros mismos.*

**Edmund Hillary**

*El liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen. La única manera de afrontar un desafío adaptativo es modificar las prioridades, las creencias, los hábitos y las lealtades de las personas. Avanzar requiere ir más allá de cualquier conocimiento experto, para propiciar el descubrimiento, abandonar hábitos enquistados, tolerar pérdidas y generar nuevas capacidades para seguir prosperando.*

**Ronald Heifetz**

*Estoy convencido de que en el futuro la educación será muy diferente a como es en la actualidad. El aprendizaje se llevará a cabo principalmente por medios digitales, en línea, en casa o en el parque. Las aplicaciones y el software tendrán una gran calidad, y por ello la función de los educadores será más parecida a la del coach o acompañante, y serán en menor medida presentadores didácticos, como sucede en la actualidad. Es poco probable que los estudiantes sigan yendo a la escuela desde primera hora de la mañana hasta la tarde, y todavía menos imaginable que vayan a un único edificio llamado escuela. Pero seguirá siendo necesario socializar a los individuos, la gente joven querrá estar con otros jóvenes, los padres tendrán que trabajar y la sociedad querrá que los jóvenes tengan modelos de conducta positivos. Habrá que buscar una respuesta a estas necesidades, que ahora están representadas por el centro escolar.*

**Howard Gardner**

# Prólogo

En marzo del 2012 tuve la oportunidad de visitar Barcelona por primera vez. Me habían invitado a hablar sobre los desafíos de nuestro tiempo desde el punto de vista de la educación de la Compañía de Jesús. Preparé la presentación con la ilusión de conocer esta ciudad de hondas resonancias en la historia de la Compañía, pero también, debo confesar, con el nerviosismo propio de no conocer la audiencia.

Sin embargo, Dios, el mismo Dios que transformó a San Ignacio en Manresa y lo llevó luego a Barcelona, me tenía reservada una gran sorpresa: encontrar allí a un grupo de educadores enamorados de la misión ignaciana de educar y comprometidos con la renovación educativa como un camino espiritual para responder a los desafíos de nuestro tiempo.

He tenido el privilegio de acompañar desde la distancia el proceso de renovación de las escuelas de Jesuites Educació que se plasma en el Horitzó 2020. Un proceso serio, profesional y profundamente ignaciano que se convierte en un acto de fe en la educación escolar como apostolado privilegiado para realizar la misión de la Compañía de Jesús: el servicio de la fe, la promoción de la justicia y el cuidado del medio

ambiente. Misión que hoy tenemos que realizar a través del trabajo en red, el diálogo abierto con las ciencias pedagógicas, y el aprecio de los valores que las nuevas generaciones brindan a nuestro mundo.

Pero, además, el *Horitzó 2020* se constituye en una actualización creativa de la tradición educativa de la Compañía de Jesús, tradición que nos impulsa a utilizar nuestra imaginación y tener el valor de ser innovadores en el contexto siempre cambiante de nuestras sociedades y nuestros alumnos en línea con la llamada del Padre Adolfo Nicolás, General de la Compañía de Jesús: «La creatividad auténtica es un proceso activo, dinámico, que busca respuestas a preguntas reales, buscando alternativas a un mundo desgraciado que parece marchar por caminos que nadie controla» (México, 2010).

El *Horitzó 2020* es una apuesta que va más allá de Cataluña, ya que supone un aliento para muchas otras de nuestras escuelas y redes implicadas en procesos similares. Es, sin duda, un aporte valioso para tejer la red de la educación ignaciana que quiere hoy continuar su tradición de formar hombres y mujeres para los demás y con los demás, a través de una formación

integral de personas competentes, conscientes, compasivas y comprometidas que se constituyen en ciudadanos locales y globales para una vida mejor para todos.

Por ello celebro con alegría la iniciativa de los cuadernos. Serán, sin duda, una contribución significativa al proceso de renovación de la Compañía de Jesús en todo el mundo.

**José Alberto Mesa**

*Secretario de Educación. Compañía de Jesús. Roma*



# Índice

<i>Introducción</i>	<b>I. Asomados al balcón</b>	<b>II. Una nueva mirada al sector</b>	<b>III. Una nueva mirada a la escuela</b>	<b>IV. Una nueva mirada a la persona</b>	<i>Tabla de contenidos</i>
15	16	34	48	74	90

# Introducción

Lo hemos conseguido, sí, nos hemos puesto en movimiento. Hoy lo más relevante de nuestra experiencia de transformación de la educación es que colectivamente hemos pasado de los buenos propósitos, de las palabras, a la acción, a los hechos. Así, pues, transformar la educación es posible.

Os presentamos en este primer volumen de la colección Transformando la educación una serie de consideraciones que enmarcan nuestra apuesta de futuro. Es nuestro punto de partida, nuestra manera de enfocar el objetivo: qué y por qué hacemos lo que hacemos.

Y es que la revolución educativa que se aproxima es de gran magnitud. Resulta evidente que en cinco o diez años el día a día de la escuela habrá sufrido una profunda transformación.

Nosotros no queremos quedarnos atrás, queremos ser protagonistas en las etapas de educación infantil, primaria, secundaria y secundaria postobligatoria (bachillerato y formación profesional). Aquí es donde acumulamos experiencia y trabajamos con dedicación.

Siguiendo el espíritu de la Compañía de Jesús, hay que recoger de nuevo las innovaciones científicas

y metodológicas existentes, para, con posibilismo y eclecticismo, llevar a cabo una vez más una transformación profunda del modelo educativo. Dicho de otro modo: hoy probablemente hay que actualizar, volver a formular una *Ratio Studiorum* para el siglo XXI.

Así pues, y como no podía ser de otro modo, nuestra apuesta de renovación educativa bebe de muchas y diversas fuentes, y se entronca con el espíritu ignaciano que emana de los ejercicios espirituales. No nos preocupa tanto la originalidad de la propuesta como su aplicación, viabilidad y eficacia. Por ese motivo en estas consideraciones forzosamente condensadas y resumidas hay pocas referencias bibliográficas.

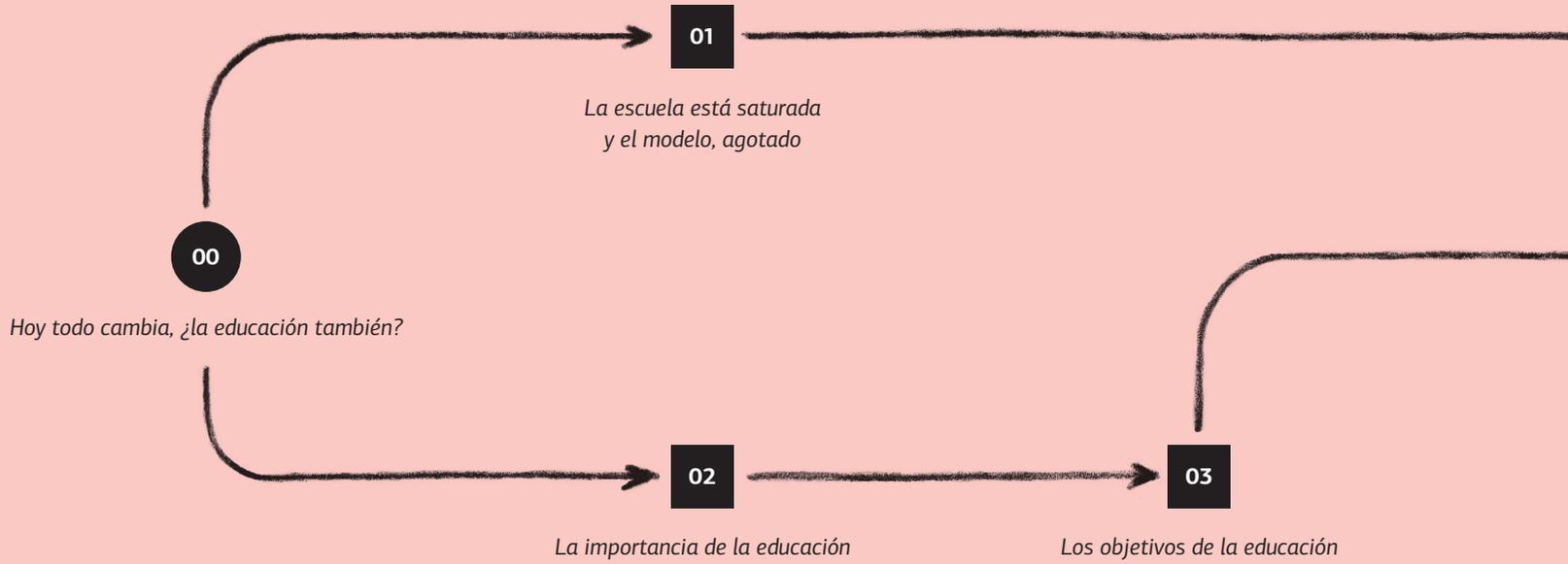
A pesar de ello, seguimos teniendo presentes a nuestros referentes y desde aquí les queremos agradecer su contribución. Esta nueva colección que iniciamos es heredera de la que vio la luz en julio de 1997 con el nombre de Papers de Pedagogia Ignasiana. En la introducción del primer cuaderno, el jesuita Ignasi Salat decía: «Somos herederos y protagonistas de un patrimonio vivo. No se nos pide custodiar un tesoro escondida, sino hacer operativa hoy la intuición ignaciana de la educación escolar».

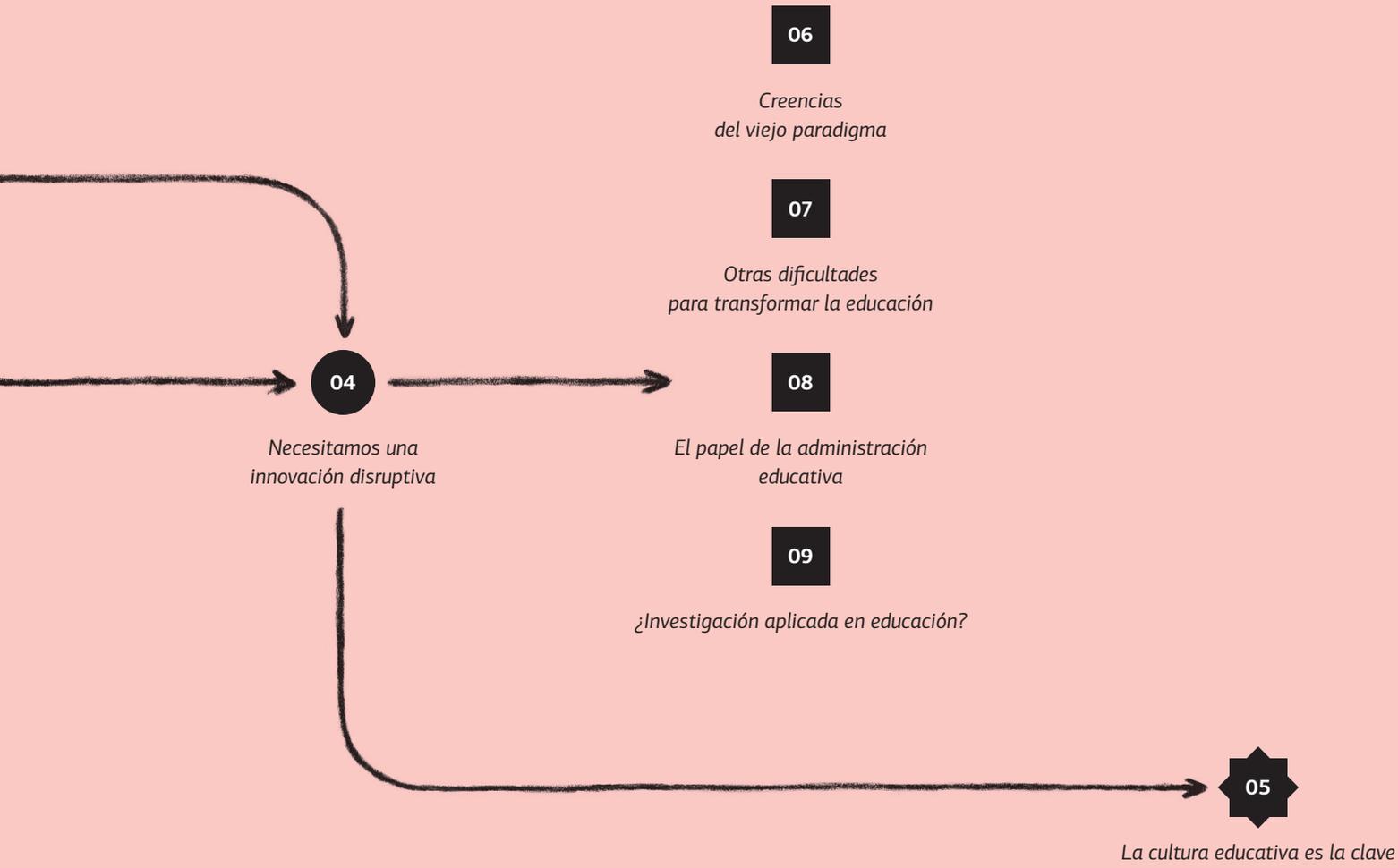
Esta es nuestra humilde aportación. Ojalá este cuaderno inspire y motive, como a nosotros nos ha inspirado conocer otras experiencias y personas.

**Xavier Aragay**

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

# I. Asomados al balcón





**01. Transformando la educación.** Enfocamos el objetivo

# 00.

## *Hoy todo cambia, ¿la educación también?*

Vivimos en una época de cambios, de eso no hay ninguna duda. En pocos años el mundo ha cambiado sustancialmente y el ritmo de esta transformación es muy acelerado. Si hace unas generaciones era necesaria toda una vida para observar novedades relevantes en nuestro entorno, en la actualidad basta un decenio para comprobar que nuestro estilo de vida se ha convertido en otro.

Es una evidencia; en todos los ámbitos aparecen nuevos retos, se está produciendo lo que se conoce como cambio de paradigma. Podríamos elaborar una lista muy larga teniendo en cuenta aspectos de la política, la economía o la Sociedad, y lo más probable es que llegáramos al mismo punto: la transformación radical del mundo analógico y la irrupción del mundo digital.

Si ya no somos solo receptores de contenidos, si hoy también interactuamos en todos los ámbitos como emisores, ¿tiene sentido seguir considerando a los estudiantes como recipientes vacíos que hay que llenar? ¿Esta concepción no es la propia de otros tiempos?

A lo largo de estas reflexiones veremos, pues, el impacto de este cambio de paradigma en la educación, sus características, alcance y consecuencias. Nos preguntamos, entonces, cómo está atendiendo la escuela de hoy los cambios que llaman con urgencia a su puerta.

# 01.

## *La escuela está saturada y el modelo, agotado*

Desde todas partes llegan encargos para la escuela y, pese a estos nuevos requerimientos, la escuela continúa invariable, con la misma estructura de siempre. Sí, es cierto que las nuevas tecnologías y metodologías están presentes en las aulas, pero las transformaciones profundas de los últimos tiempos no han entrado todavía en el núcleo del sistema educativo de la escuela.

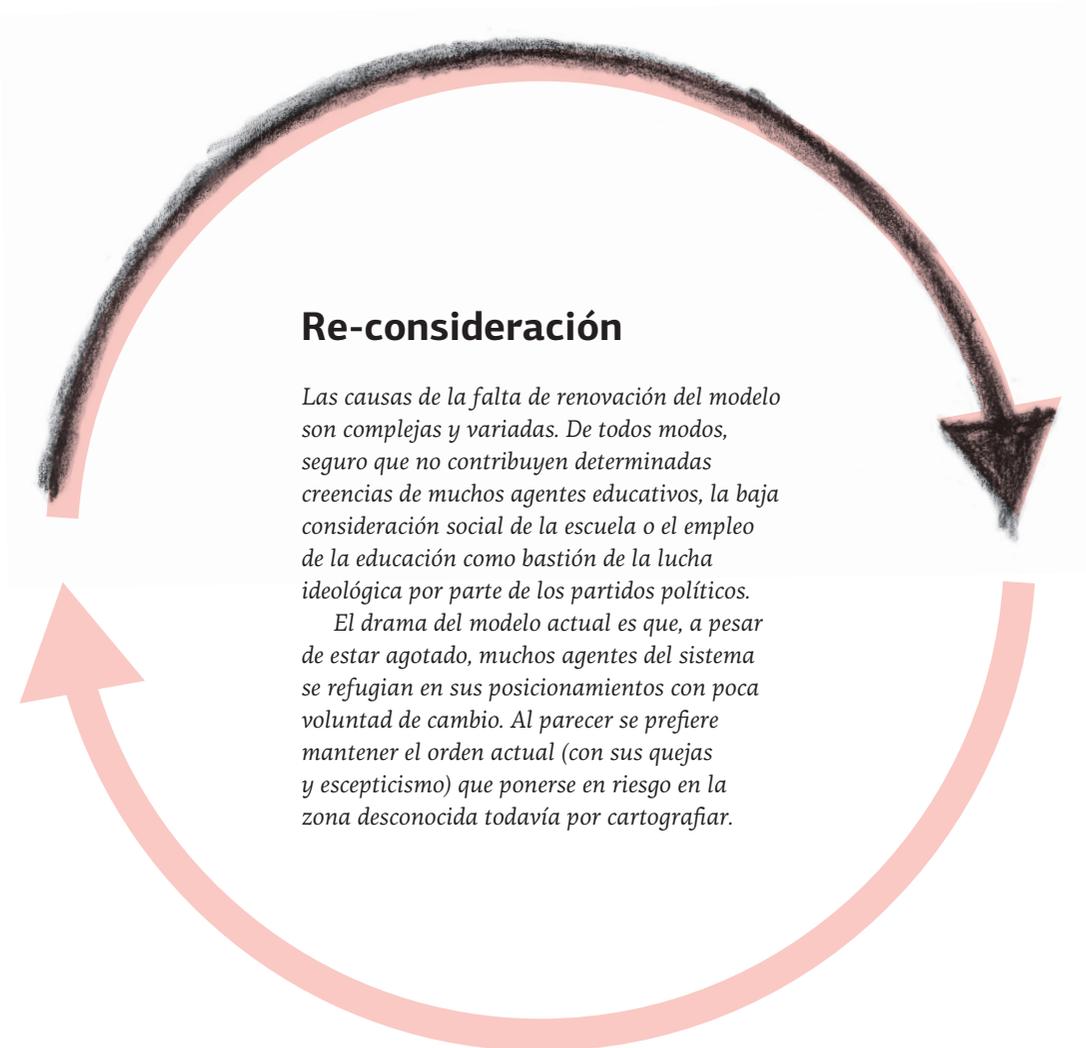
Es cierto que en la escuela encontramos muchas actividades nuevas que hace veinte años no existían, pero en esencia el sistema no ha cambiado mucho en los últimos cincuenta años. Las innovaciones que se han incorporado se han hecho a base de sumar las nuevas prácticas de algunos profesores a las viejas maneras de otros.

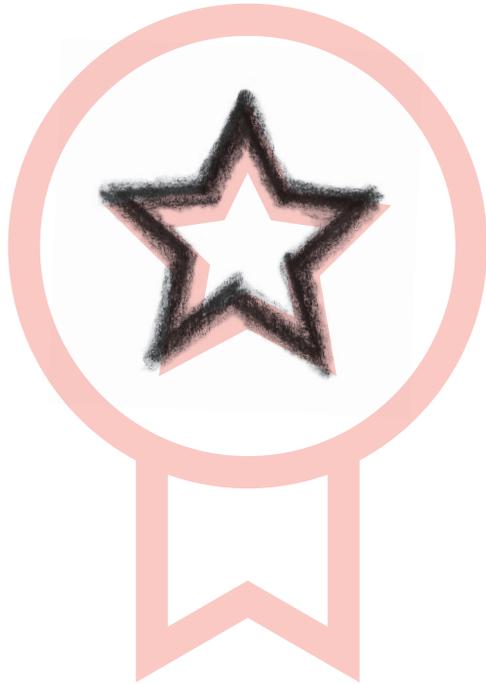
El modelo vigente no sirve porque la experiencia ha demostrado que los cambios que se han introducido tienden indefectiblemente a disolverse en el conjunto. Quizá logran pequeñas mejoras en los resultados pero no transformaciones estables, duraderas y de éxito.

La rigidez del sistema es muy fuerte y este vuelve normalmente a dejar las cosas como estaban. Así, vemos como amplios sectores del profesorado muestran este cansancio y desconcierto ante el agotamiento de un modelo que no aporta ni les permite encontrar soluciones efectivas y sostenibles.

Los edificios, por otra parte, se construyen y se estructuran prácticamente de la misma forma que las escuelas del siglo XIX, las aulas se organizan de forma muy parecida y los horarios con las horas lectivas y los descansos prácticamente no han cambiado desde entonces, hasta el timbre suena a la hora del patio como si estuviésemos en una fábrica.

En este contexto, se van haciendo ajustes y cambios, pero hoy la escuela se encuentra al límite de sus posibilidades de mejora en su propio entorno. Cambiando solamente algunas cosas no conseguiremos renovar la concepción central de la educación y adaptarnos al nuevo paradigma. El cambio tiene que ser sistémico.





## Re-consideración

*Lamentablemente, parece que no prestamos suficiente atención a la importancia de la educación. La verdad es que se echa de menos un compromiso por parte de las personas con la educación y las escuelas más allá del momento en el que son usuarios directos como madres y padres. Por otra parte ¿dónde está la apuesta decidida de los motores económicos y sociales y del conjunto de la sociedad por la educación?*

## 02.

# *La importancia de la educación*

Probablemente alguien podría decir que de acuerdo, la escuela todavía no se ha renovado pero ¿por qué tendría que hacerlo? La respuesta no solo apela a la coherencia con nuestro presente, sino que señala de manera destacada todo lo que nos jugamos. Y es que la función y la importancia de la educación hacen que el cambio sea imprescindible.

Expliquémonos.

A diferencia del resto de los animales, cuando nace un bebé lo hace en un mundo simbólico. Y para ingresar y vivir en nuestra realidad cultural no son suficientes los instintos. La educación se muestra así como el conjunto de medidas que permiten que las nuevas generaciones accedan y se desarrollen plenamente en las sociedades humanas.

A lo largo de la historia, y dependiendo de las necesidades particulares de cada época, se han ofrecido diferentes concreciones de esta función. Educar es una tarea de todos, no solo los padres o los maestros y profesores son responsables de ello, sino que lo es toda la sociedad en su conjunto.

Si nos fijamos en nuestro presente, podemos decir que hoy la educación tiene que resolver dos aspectos cruciales. Por una parte, la constitución de personas integrales capaces de convivir y construir una sociedad más justa, y, por otra, el aprendizaje de los conocimientos y habilidades de una sociedad altamente tecnificada.

## 03.

### *Los objetivos de la educación*

Si nos detenemos a pensar sobre la educación en nuestras sociedades modernas, observamos que esta tiene que dar respuesta a dos requerimientos de manera simultánea: la equidad y la excelencia.

A pesar de que hay quien los considera de distinta prioridad, lo cierto es que la educación tiene que atender por igual estos dos aspectos tan fundamentales para el futuro de una sociedad. Si uno de los dos queda desatendido, no podremos tener éxito en la transformación de la educación que queremos.

Entendemos por equidad la capacidad de dar a cada uno según sus posibilidades. Esta consideración del caso particular debería permitir corregir las desigualdades y conseguir, así, una mayor cohesión social. Es lo que se conoce como la igualdad de oportunidades. En este sentido, podríamos decir que la escuela es una institución que promueve la justicia social.

Por otra parte, y con la misma importancia, también nos encontramos con el reto de la excelencia. La escuela tiene que ayudar a que cada uno alcance su máximo

nivel. Hay que hacer crecer el potencial de los alumnos para que el día de mañana puedan vivir plenamente su proyecto vital y servir desde su cualificación y experiencia a la sociedad.

No nos podemos decantar en exclusiva por ninguno de los dos requerimientos básicos de la educación. Dicho de otra manera: la educación es una herramienta de transformación social, y porque queremos sociedades competentes (capaces de hacer frente a los desafíos de su tiempo) tenemos que comprometernos con la excelencia y la equidad, es decir, trabajamos para avanzar como sociedad y hacerlo todos a la vez.

## 04.

# *Necesitamos una innovación disruptiva*

Si nuestro mundo está cambiando de paradigma, es el momento de llevar a cabo una renovación profunda de la educación, dejar atrás modelos agotados y trabajar por el futuro. Hay que repensar y poner en práctica un nuevo proceso de enseñanza y aprendizaje centrado en el alumno.

Necesitamos repensar la organización y el planteamiento de la acción educativa y de seguimiento del alumno: no podemos atrincherarnos en el castillo de la actual estructura escolar mientras la batalla se libra en el día a día de cada centro.

Este salto adelante es radical, es decir, tiene que replantear sin limitaciones todo lo que hay que cambiar, y crear, al mismo tiempo, un nuevo contexto para avanzar hacia una educación diferente. Así pues, nos encontramos ante lo que se conoce como innovación disruptiva.

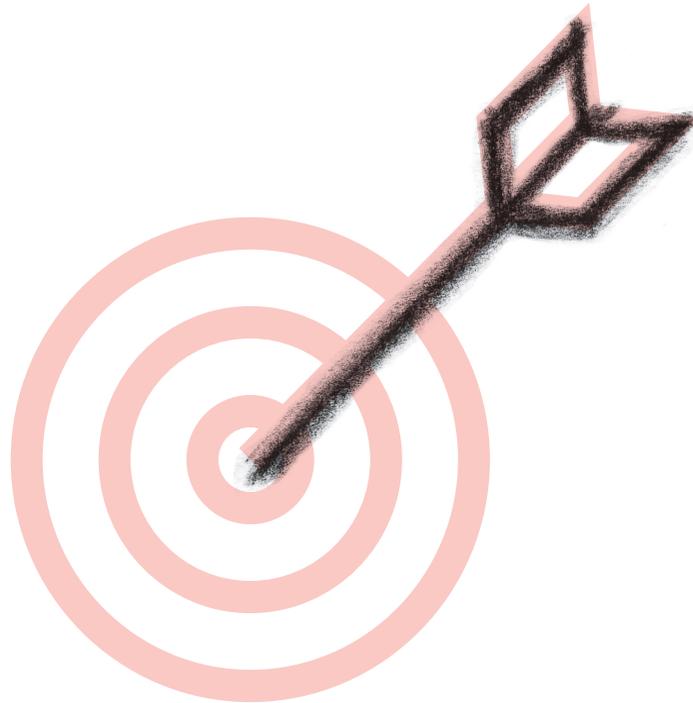
Nos cuestionamos completamente los roles de los miembros de la comunidad educativa (especialmente de profesores y alumnos), su organización, la estructura de horarios, la configuración de los espacios y el mobiliario, la forma de trabajar, el rol del personal de gestión, la relación con la administración, los materiales didácticos,

las asignaturas y los departamentos, es decir, toda la vida de un centro educativo.

El alcance es tan amplio que resulta muy difícil cambiar alguno de estos elementos sin afectar a los demás. Para abordar el sistema necesitamos, por tanto, un planteamiento integral, una perspectiva que englobe todos los ámbitos de la escuela, un cambio sistémico.

Si hacemos un zoom-in, observamos que en esta renovación hay que llegar hasta el propio núcleo del proceso de enseñanza y aprendizaje, y vincular las innovaciones en el campo de los conocimientos y las competencias con la evaluación. Desactivaremos así el bastión máspreciado de la resistencia al cambio y la prueba del algodón de cualquier ley educativa.

Es necesario pasar de un modelo que dificulta e impide la innovación y el cambio, a un sistema que lo impulse y lo facilite, y se adapte a la manera de aprender de las sociedades avanzadas. Necesitamos una flexibilización radical de los modelos mentales actuales, poniendo en cuestión creencias o mitos considerados inamovibles hasta el momento.



## Re-consideración

*Muchos autores hablan de la escuela que aprende como la escuela que ha incorporado una cultura en la que todos los miembros de su comunidad enseñan y aprenden, trabajan colectivamente y promueven liderazgos individuales y de grupo para impulsar un cambio profundo.*

## 05.

# *La cultura educativa es la clave*

Antes de fijarnos en los detalles, en las cuestiones particulares que hay que cambiar, tomemos conciencia de dónde radica la transformación. Y es que de poco nos servirán los esfuerzos y los recursos destinados a mejorar la escuela si no se produce un cambio en la cultura educativa.

Estamos hablando de poner en cuestión creencias, principios, prácticas y procedimientos que, por su vigencia en el tiempo, parecen hoy naturales. Lo que no necesita justificación, lo que se da por supuesto, es lo más difícil no solo de cambiar, sino incluso de percibir.

Tenemos que cuestionar y replantear ideas, conceptos, mapas mentales, metodologías, estrategias de aprendizaje y maneras de proceder de la escuela de hoy. Solo así superaremos el dogmatismo y la ideología que atenazan algunos sectores de la comunidad educativa.

Este cambio pasa también por la reflexión individual vinculada a la vocación y al proyecto vital de los educadores. No estamos diciendo que sea fácil, tan solo

que es necesario, y que sin esta profundidad no seremos capaces de poner al día la escuela, porque el cambio, recordemos, es de paradigma.

Debemos dejar atrás la vieja educación centrada en el profesor que enseña para avanzar con decisión hacia la construcción del nuevo paradigma educativo, en el que el alumno aprende mediante la acción.

Aparte de los objetivos básicos de la educación que permanecen inmutables a través de los siglos, vivimos un momento de cuestionamiento radical de las creencias sobre el significado de la inteligencia, sobre qué conocimientos debe adquirir la población y sobre el propio papel del maestro y del profesor, y, por tanto, de la escuela.

## 06.

### *Creencias del viejo paradigma*

Numerosos profesionales de la educación creen que lo que dota de sentido y garantiza el éxito de su tarea es su trabajo individual en el aula (sin darse cuenta de la importancia de la noción de proceso educativo y de trabajo colaborativo y en red en nuestro presente).

Es necesario revertir esta consideración porque de ahí nace el relativismo en el liderazgo educativo, la subestimación de la gestión, la sublimación de la dimensión artística individual de la docencia y la falta de atención a otros agentes económicos o sociales del entorno.

En la escuela, como organización del conocimiento que es, hay que buscar el equilibrio entre la aportación individual y la eficacia del trabajo en equipo. En este sentido, reconocemos que se produce una curiosa paradoja: la escuela es uno de los lugares donde más se habla de trabajo en equipo y donde menos se practica.

Hoy en la balanza, por decirlo así, pesa mucho más la aportación individual. De ahí la pervivencia del mito

de la libertad de cátedra, no entendida como libertad de creencia o pensamiento; sino llevada al límite del individualismo de proceso y método educativo.

El acompañamiento y la personalización de la educación es nuestro principal objetivo, pero esto hoy ya no es posible partiendo de la suma de intervenciones individuales más o menos coordinadas. Necesitamos un replanteamiento profundo del proceso de enseñar y aprender con la intervención integrada y en equipo de los educadores. Si buscamos cambiar el sistema, es para conseguirlo.

A nivel estructural encontramos una creencia similar: la consideración del claustro como articulación óptima de la participación del profesorado, es decir, la preferencia de la participación democrática frente a la participación profesional. La participación profesional en las organizaciones del conocimiento es imprescindible y es necesario potenciarla al máximo. La participación democrática es propia de la organización del conjunto de la sociedad y no debe trasladarse miméticamente a la escuela.

## 07.

### *Otras dificultades para transformar la educación*

En relación a la participación y la titularidad, si continuamos pensando que la escuela es vivida por todos y la hacemos entre todos, ¿quién dará un carácter propio al centro? Necesitamos una titularidad definida (tanto de la escuela pública como de la privada) para llevar a cabo proyectos educativos sólidos y diferenciados y poder emprender y arriesgar.

Ahora tenemos que ser valientes y atrevernos a abrir el debate sin posturas victimistas o posicionamientos teóricos que a menudo esconden intereses corporativistas. Necesitamos un cambio de cultura educativa para introducir nuevos elementos a favor del aprendizaje del alumno.

Por otro lado, señalamos también que la escuela tiene mucha inercia, que es precisamente lo que garantiza su estabilidad y su continuidad, ya que ayuda a que funcione como un reloj cada día de la semana de lunes a viernes durante diez meses al año.

Pero esta inercia también es, y esta es la otra cara de la moneda, un gran obstáculo para las innovaciones disruptivas y el cambio profundo y sistémico.

No resulta fácil asegurar el día a día de la escuela y a la vez impulsar una revisión radical, que modifique prácticamente de la noche a la mañana la forma de trabajar y funcionar en los centros. Es difícil, por decirlo así, cambiar las cuatro ruedas del coche sin antes detenerlo.

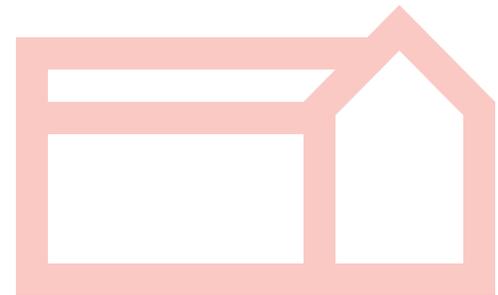
Aparte de la inercia, en este techo invisible de cristal que nos aprisiona, también encontramos otras resistencias internas y externas. Y es que a menudo nos cuesta tanto salir de la zona de confort...

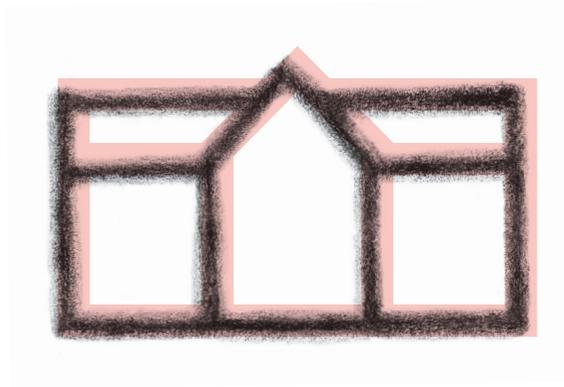
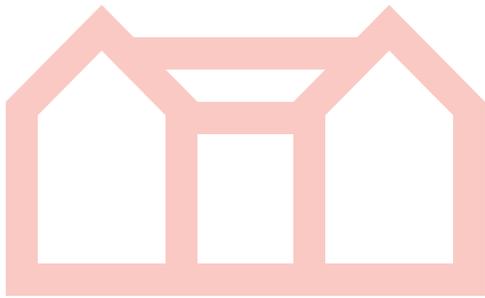
Es difícil, pero no imposible, transformar en profundidad la educación. Es necesario tener un proyecto, liderazgo, persistencia y trabajo en red. Todo para iniciar y sostener el cambio.

La primera acción para llevar a cabo será la de crear las condiciones necesarias para el cambio y luego definirlo entre todos y ponernos en acción. No podemos servirnos solamente del voluntarismo, no basta con el empuje y las buenas intenciones de algunos profesionales; para tener éxito necesitamos una perspectiva sistémica y global de cambio.

## Re-consideración

*Que esta inercia que dificulta el cambio se puede revertir lo muestran, entre otras, experiencias de renovación educativa como la del Colegio Montserrat de Barcelona, el Instituto Jacint Verdaguer de Sant Sadurní, o la escuela rural de Santa Eulàlia de Riuprimer. Sí, todos podemos avanzar. ¿Manos a la obra?*





## 08.

### *El papel de la administración educativa*

La universalidad de la educación es un derecho reciente en nuestra historia, así como la asunción por parte del Estado de la prestación del servicio. Tras la II Guerra Mundial, las políticas educativas y su correspondiente financiación pública expresan el interés del conjunto de la población por la educación como instrumento de vertebración y promoción social.

Aquí, con la recuperación de la democracia, los sucesivos gobiernos centrales y autonómicos han seguido esa tendencia con una especial preocupación por todos los detalles del sistema educativo.

Y ahora nos encontramos en el otro extremo: de la falta de garantías hemos pasado a la obsesión por controlar el mundo de la educación. La administración impone hoy una normativa muy estricta, hace una descripción muy detallada del currículo e interviene de manera directa en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, ¿este es el papel que le corresponde al Estado en el nuevo modelo?

Las estructuras que surgen del nuevo paradigma responden a la horizontalidad. En este contexto, la

riqueza de la sociedad civil debería poder concretarse en una pluralidad de ofertas educativas con carácter propio.

El papel de la administración educativa tendría que concretarse en los elementos previos (requisitos) que han de configurar la escuela y las acciones posteriores que la ayudan a mejorar (calidad de los resultados). También sería necesario el compromiso para mantener un marco legislativo estable no sometido a intereses partidistas o coyunturales.

En este nuevo escenario, los proyectos propios tendrían mucho más margen y darían más capacidad de maniobra a las titularidades de la escuela concertada, así como a los equipos directivos de los centros de la escuela pública.

En definitiva, la administración educativa debería crear los marcos generales, asegurar la financiación y establecer los sistemas de control efectivo de resultados, fomentando la autonomía de los centros, públicos y concertados, para ofrecer procesos de enseñanza y aprendizaje diferenciados.

## 09.

### *¿Investigación aplicada en educación?*

Necesitamos un cambio, un cambio profundo que tendrá que vencer considerables resistencias, de manera que resulta oportuno preguntarse quién puede ayudarnos en esta aventura. ¿Podemos contar con las aportaciones de la pedagogía científica?

A pesar de sus progresos, tenemos que reconocer que la investigación en educación no ha sido capaz de transferir sus conocimientos de manera efectiva al sistema educativo en general y al profesorado en particular.

La acción investigadora en educación se encuentra con demasiada frecuencia encerrada en su torre de marfil alejada de la realidad y la práctica docente y educadora de los profesores. Muestra de este aislamiento y poco impacto es el hecho de que sus aportaciones son a menudo menospreciadas por parte de las autoridades administrativas y políticas.

Detrás de este déficit se encuentran los intereses de la política educativa de los gobiernos, la opacidad de la administración a la hora de compartir los datos de resultados académicos y la falta de un criterio fiable para construir un mapa de datos para su análisis posterior.

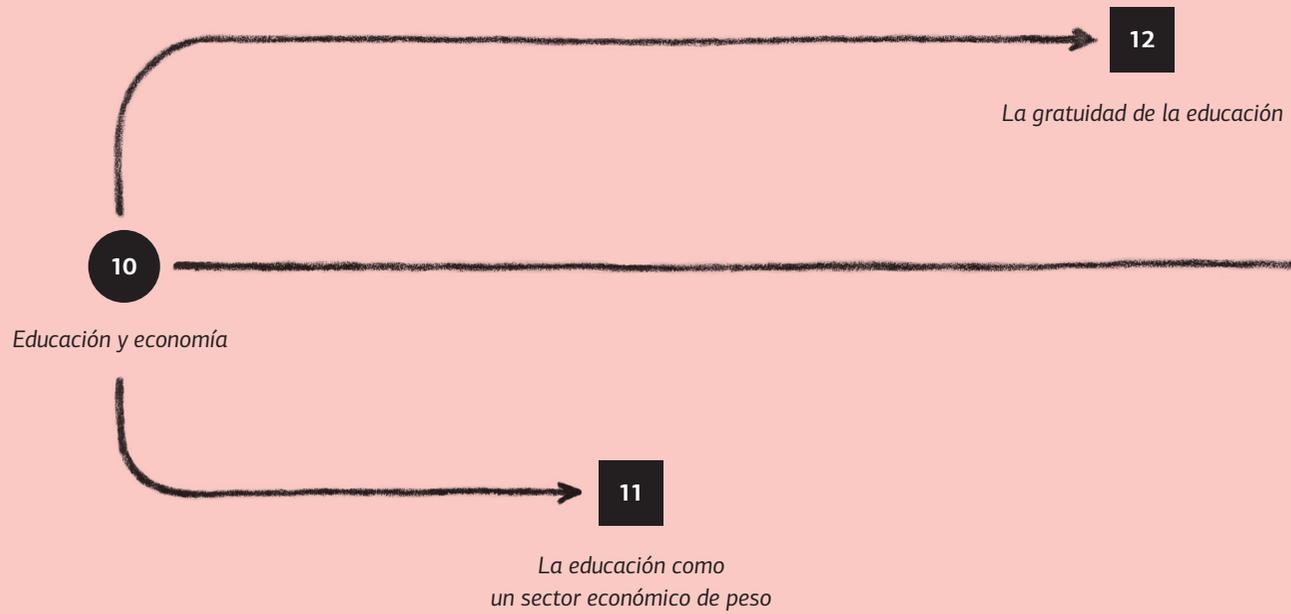
El presente y futuro de la investigación educativa debería estar vinculado a la resolución de problemas prácticos. Es necesario que la pedagogía experimental esté mucho más cerca de los centros y de los profesionales de la educación; necesitamos, por tanto, crear un nuevo espacio de colaboración entre las dos partes.

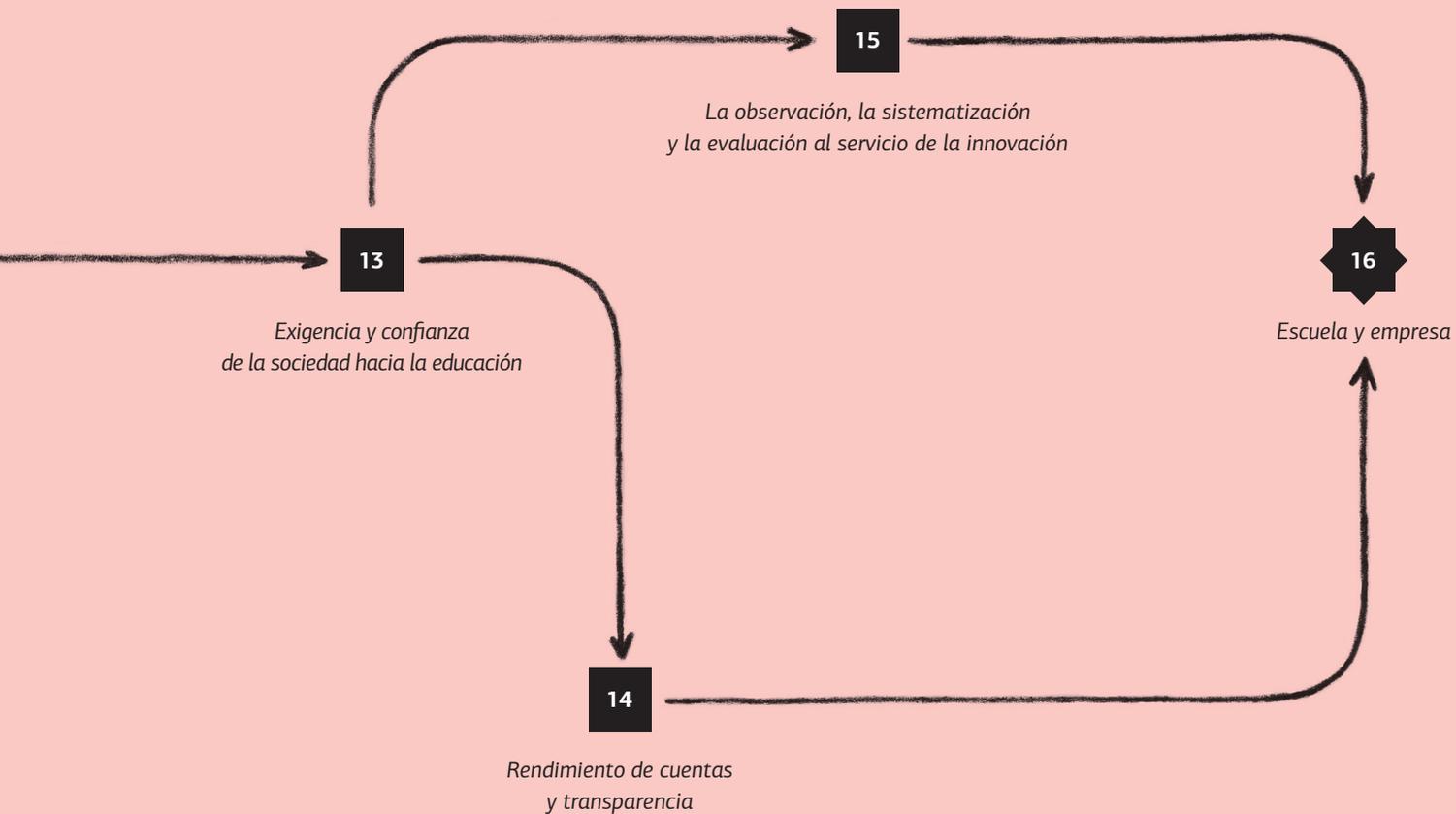
La investigación aplicada es fundamental también en el cambio de la cultura educativa de las escuelas y, especialmente, de sus maestros y educadores.

Es imprescindible una investigación contextualizada, consensuada y protagonizada por los propios agentes de la comunidad educativa, es decir, por los equipos directivos, los educadores, los estudiantes y los padres y madres en estrecha colaboración con los equipos de profesores de las universidades que quieran sumarse.

También se necesita el apoyo de los poderes políticos, más confianza en el trabajo objetivo de las universidades en colaboración con las escuelas, y más financiación para I+D+I. Llegamos así al mismo punto: la necesidad de abandonar los prejuicios ideológicos en la educación y pasar a la acción creando nuevas relaciones en red.

## II. Una nueva mirada al sector





**01. Transformando la educación.** Enfocamos el objetivo

# 10.

## *Educación y economía*

La economía y la educación han vivido alejadas hasta ahora por la mayor parte de la comunidad educativa. Existe la creencia, muy arraigada, de que la economía persigue unos objetivos en sentido contrario a los que busca la educación.

Pero ha sido precisamente una organización económica como la OCDE quien ha puesto la evaluación de una parte de los objetivos del sistema y de su eficacia en el centro de la atención del mundo educativo.

Queremos priorizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en la escuela que estamos construyendo y buscamos la eficiencia en esta transformación. Así, el punto de vista de la economía puede enriquecer mucho nuestros planteamientos.

En este sentido podemos hacernos preguntas como: ¿Cuál es el coste de la educación? ¿Cómo se debe financiar la inversión? ¿Cómo se pueden medir sus resultados? ¿Cómo se puede establecer una mínima relación entre coste y resultados para una mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje?

Desafortunadamente tenemos que reconocer que los últimos treinta años no han ayudado a clarificar estos conceptos a través de un debate sereno. Es más, podemos decir que ha habido incluso un cierto interés, por parte de la administración educativa, en no hacer públicos los costes de la educación.

Los recursos son la herramienta que permite que cualquier proyecto funcione. La lógica de financiación de la educación desde el siglo XIX ha hecho que la economía haya tenido un papel cada vez más estratégico en el propio análisis y posibilidad de un sistema educativo.

Para garantizar la equidad y la excelencia necesitamos recursos económicos, pero igual de importante es que seamos capaces de hacer las cosas de manera diferente, es decir, de imaginar un nuevo proceso de enseñanza y aprendizaje, utilizando los recursos que ya tenemos de manera más eficiente y midiendo mejor su impacto.

Si continuamos haciendo las mismas cosas, difícilmente conseguiremos un resultado y un impacto diferentes.





## Re-consideración

*Llamemos a las cosas por su nombre. Tenemos suficientes evidencias que muestran que el incremento del dinero destinado a la educación no siempre mejora sus resultados. Del mismo modo es verificable que sin recursos suficientes para el funcionamiento adecuado de la escuela tampoco es posible la calidad educativa.*

*No nos confundamos: la transformación de la cultura educativa es la clave, pero también es cierto que esta se traducirá en cambios concretos que necesitarán apoyo económico. Renovación, inversión y eficiencia parecen ser los vectores para la escuela del nuevo paradigma.*

# 11.

## *La educación como un sector económico de peso*

Decíamos que tras la II Guerra Mundial, la educación se ha convertido en un área prioritaria de intervención estatal. La inversión que se ha hecho en educación se enmarca dentro de las políticas sociales de igualdad de oportunidades. La educación es, entonces, un capital del que se puede obtener una rentabilidad social.

Si, como se ha hecho en el pasado, pensáramos la educación en términos industriales, este sector produciría riqueza en forma de títulos académicos y capacitación de la población activa. Las personas que la integran serían los profesores, los estudiantes, los administradores y los investigadores.

Observamos que el estado de bienestar ha ido aumentando la partida presupuestaria destinada a la educación a lo largo de la segunda mitad del siglo xx, convirtiéndose en la mayor parte de los países en la segunda con más dotación económica después de la destinada al mundo sanitario.

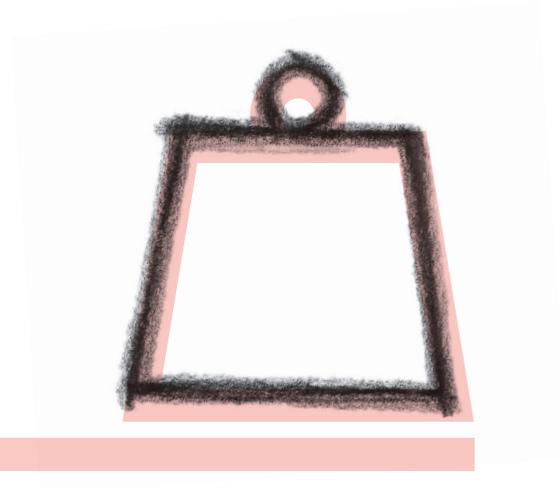
Y si es así es por su importancia. La educación influye de manera determinante en la construcción del futuro de una sociedad y en su nivel de cohesión

social. El desarrollo económico está estrechamente relacionado con el nivel educativo de un país (la cualificación profesional es básica para el crecimiento industrial y de la sociedad del conocimiento).

Los estudios indican que una persona formada retorna a la sociedad, en términos económicos, mucho más de lo que esta ha invertido. Así, la mejor fórmula para no tener que realizar nuevos gastos asistenciales posteriores es invertir en educación para todas las capas sociales.

Por otra parte, señalamos que en Cataluña la enseñanza se está convirtiendo en una de las primeras industrias en términos de capital humano invertido. Un estudio elaborado por el CETEI indica que en el 2009 la Educación era el cuarto sector de aportación al PIB, por detrás de la Construcción, el Turismo y la Salud.

Y es que la educación, la miremos desde donde la miremos, es una pieza muy importante de nuestra sociedad, y si la educación ha de realizar una profunda transformación, es necesario que el conjunto de la sociedad la ayude en este proceso de cambio... ¿No lo hacemos con otros sectores? ¿A qué esperamos?



## Re-consideración

*Conviene añadir que el sector educativo no está formado solo por las escuelas, los institutos o las universidades. También están presentes empresas tecnológicas, editoriales, el tiempo libre educativo o la televisión educativa, entre otros. Vemos, pues, que tanto la educación formal como la no formal y la informal generan iniciativas de un importante peso económico.*

## 12. *La gratuidad de la educación*

Las conquistas en inversión y universalidad de la educación se han traducido en la gratuidad del servicio, y este hecho, a pesar de la importancia que tiene para la equidad, comporta también riesgos. Y es que, desafortunadamente, a menudo se vincula lo gratuito con lo que no tiene valor.

La insistencia en el carácter gratuito de la educación ha acabado pervirtiendo su sentido original y creando la confusión para el ciudadano de que lo que es gratuito no supone ningún gasto para los presupuestos públicos que financiamos entre todos.

Con la invisibilidad de la gran inversión en educación que el Estado gestiona con el dinero de los contribuyentes se ha ido reforzando la idea de un Estado paternalista que debería proveer sin límites los servicios que ofrece. La opacidad, la ignorancia y la queja no nos predisponen hacia el cambio que queremos.

Por tanto, nos preguntamos: ¿Tiene sentido que hoy la educación sea totalmente gratuita cuando prácticamente ya ningún servicio lo es?

Con respecto a los ingresos, la corresponsabilidad de las familias en el coste de la educación, junto a una política eficiente de becas para las familias que no puedan hacerse cargo del gasto, ¿no resultaría más eficaz que la total gratuidad?

En referencia a los gastos, también hay que buscar la implicación, la corresponsabilidad y la mejora. En este sentido parece conveniente establecer un contrato programa, tanto para centros públicos como para los centros concertados, que vincule el esfuerzo, la creatividad y los resultados educativos con la aportación de recursos en consonancia con el nivel sociocultural. ¿No sería esta una manera eficaz de potenciar la mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje?

Estas estrategias van encaminadas a potenciar la innovación y la excelencia y al mismo tiempo garantizar la igualdad de oportunidades, lo que hemos denominado anteriormente equidad. Hagamos, pues, que las inversiones rindan en términos educativos en todas las escuelas.

## 13.

### *Exigencia y confianza de la sociedad hacia la educación*

La sociedad tiene que creer en la escuela y ser también exigente con ella. La importancia estratégica del sector, así como el volumen de recursos que se le dedican, hace que no nos podamos permitir una actitud ligera o de manga ancha.

La transformación que queremos en la educación necesita de estas dos actitudes, solo así el cambio será profundo y podremos tener éxito. La exigencia nos aleja del conformismo mientras que la confianza nos permite avanzar hacia la zona todavía por construir.

En este contexto los profesionales se sentirán espoleados hacia el cambio y a la vez dispondrán de un margen razonable para la innovación. No podemos, por decirlo de alguna forma, ahogar la renovación educativa por ser demasiado impacientes o por cambiar en cada legislatura la ley de educación. Hay que ser respetuosos con los tiempos y los espacios necesarios en educación para recoger los frutos.

Por otra parte, si bien la escuela se halla en el centro, es necesario también contar con el compromiso y la participación de otros agentes sociales, ya que la

innovación no llegará solamente desde dentro del sistema.

En este sentido hay que ser conscientes de que si el mundo educativo no se abre hacia una relación interactiva con su entorno, no habrá posibilidad de transformación real. La escuela, por tanto, también tiene que ser exigente y confiar en la sociedad.

En definitiva, ¿seremos capaces de llegar a un gran acuerdo y trabajar juntos para una educación mejor?

# 14.

## *Rendimiento de cuentas y transparencia*

Para dar respuesta a la exigencia de calidad en la educación tenemos que evaluar los resultados de las acciones que se emprenden. Hay que decir que en la actualidad, a pesar de las incomprensiones y las resistencias, afortunadamente en la escuela se va imponiendo la cultura de la evaluación tanto interna como externa.

Sin embargo, todavía queda camino por delante. Hay que avanzar mucho más en una cultura y un lenguaje común de los objetivos estratégicos de la educación para crear un sistema de rendimiento de cuentas en el conjunto de la comunidad educativa y en la propia sociedad que financia la educación a través de sus impuestos.

Por otra parte, para realizar esta tarea necesitamos una exhaustiva recogida de datos. Tenemos que disponer de una diversidad de indicadores de evaluación que midan de manera holística la complejidad de lo que llamamos valores educativos.

Es, por tanto, imprescindible salir de la opacidad en la que vivimos tan a menudo. No podemos utilizar

la educación para la confrontación política ni tampoco considerar el trabajo de los maestros y profesores como una acción artística, individual y limitada al aula (imposible de evaluar).

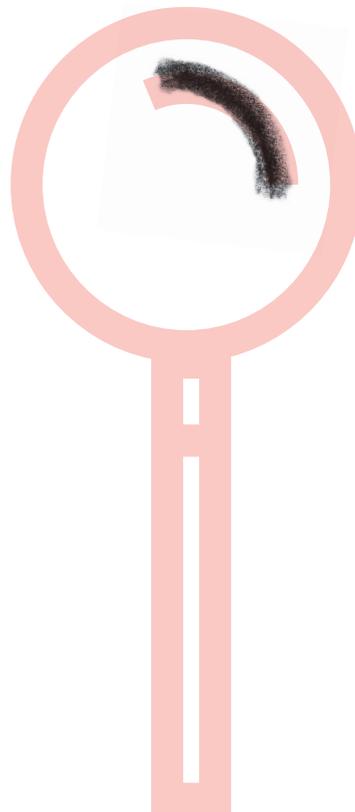
Es más, debería ser la propia administración pública la que lidere esta política de transparencia poniendo a disposición de los centros, las familias, los investigadores universitarios y la sociedad en general los datos que permitan procesos de comprensión del sistema educativo y de su mejora.

La comunidad educativa, por su parte, tiene mucho que ganar. Si entendiésemos la educación como un proceso en construcción conjunta, los propios profesionales verían los beneficios de la evaluación y el rendimiento de cuentas. Nosotros mismos podemos publicar los datos de los resultados de nuestras acciones en nuestras páginas web como muestra de transparencia de cara a las familias y a la sociedad.

## Re-consideración

*La falta de rigor actual en el análisis de los datos disponibles queda patente en la lectura única (como si no hubiera otras pruebas e informes) y a menudo partidista que se hace de los informes PISA de la OCDE.*

*Los gobiernos que se lo han tomado como un indicador para estimular a su comunidad docente han conseguido mejoras significativas. En cambio, los Estados que lo han tomado como un arma arrojadiza entre las diversas maneras de ver la educación, han generado mucho ruido pero no han impulsado medidas concretas de mejora.*



## 15.

### *La observación, la sistematización y la evaluación al servicio de la innovación*

En función del proyecto educativo y la metodología, es imprescindible decidir cuáles son las observaciones y datos que queremos recoger. Tras de sistematizar los resultados, llegan la evaluación y las conclusiones.

Este proceder tiene que permitirnos innovar, introducir cambios que de manera contrastada funcionen y nos permitan optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Debemos rechazar la creencia que nos hace pensar que los resultados en la educación se ven a muy largo plazo y son imposibles de medir. Y hay que fomentar la mentalidad experimental de observación, registro y análisis de la eficacia de nuestras acciones.

Hay que diferenciar entre recursos y actividades del proceso de enseñar y aprender, de resultados e impacto. A menudo estos cuatro conceptos se confunden, no se separan ni se miden de forma individual.

En muchas escuelas los procesos de certificación de calidad están sirviendo para avanzar en este sentido, pero hay que reconocer que en la mayoría de los casos la inercia de la escuela no incluye la innovación institucionalizada basada en el análisis de datos.

Lo más común es encontrar prácticas y procedimientos que se repiten curso tras curso sin analizar su repercusión real. Y en la mayoría de los casos la innovación se concibe como una actividad individual del docente.

Hay que ampliar la perspectiva y vincular la innovación a la tarea colectiva del profesorado, a la mejora de los resultados y a la obtención y registro sistemático de datos del proceso de enseñar y aprender que incluyan su impacto.

La falta de tiempo y de recursos no nos debería servir para refugiarnos y no pasar a la acción. Desde la propia dirección, la innovación tiene que ser protagonista con un espacio destacado en la vida del centro.

Tenemos que ser valientes y apostar por el trabajo en equipo y los cambios que se han mostrado como útiles. La tecnología e Internet tendrían que facilitarnos la sistematización de las nuevas prácticas.

La falta de tradición en establecer protocolos y aprovechar la observación y los datos muestra su urgencia. Hay que profesionalizar muchos de los procesos que repetimos diariamente, validar y hacer crecer el *know-how* del sistema.

# 16.

## *Escuela y empresa*

La escuela por sí sola no puede educar ni formar personas que cuando se hagan adultas desarrollarán su vida y su profesión en entornos con formas diferentes de funcionar. Así, pues, la escuela necesita a las empresas y a las instituciones (ONG, administración pública, etc.) tanto como estas necesitan a la escuela para proveerse de personas formadas. Esta es la simbiosis.

Si queremos jóvenes preparados para comprometerse con la sociedad desde la competencia y los valores, necesitamos que la escuela sea una esponja con criterio para trabajar y permitir la intervención de los actores que actúan en el sistema social y económico (y que se adecúan a los objetivos generales de la educación).

También es necesario desde la otra parte potenciar el trabajo colaborativo, el acercamiento de la empresa a la escuela. Si bien es cierto que en el mundo de la formación profesional ya existen unos intereses conjuntos, se necesita una apuesta (sobre todo por parte de la empresa) más decidida y estratégica de trabajo conjunto.

Pero algunas de las derivas y dificultades que aparecen en las experiencias de la formación en

alternancia (como en el caso de la formación dual) están evidenciando precisamente la falta de esta visión estratégica tan necesaria en el mundo actual.

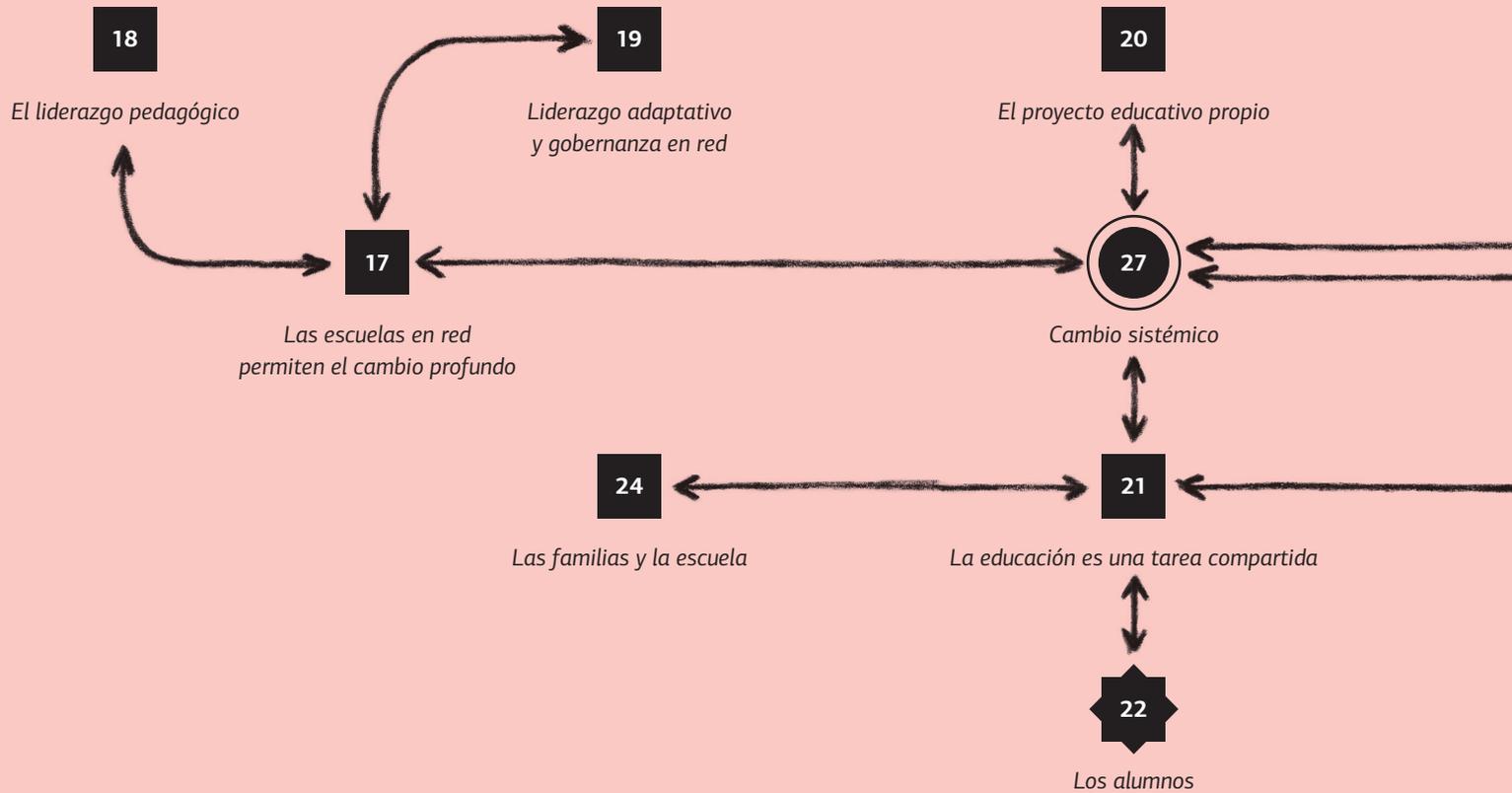
En algunos casos domina una visión de aprovechamiento político, y en otros una visión reducida y extremadamente mezquina de algunas empresas instaladas en la cultura de la subvención con respecto a todo lo que proviene del ámbito público.

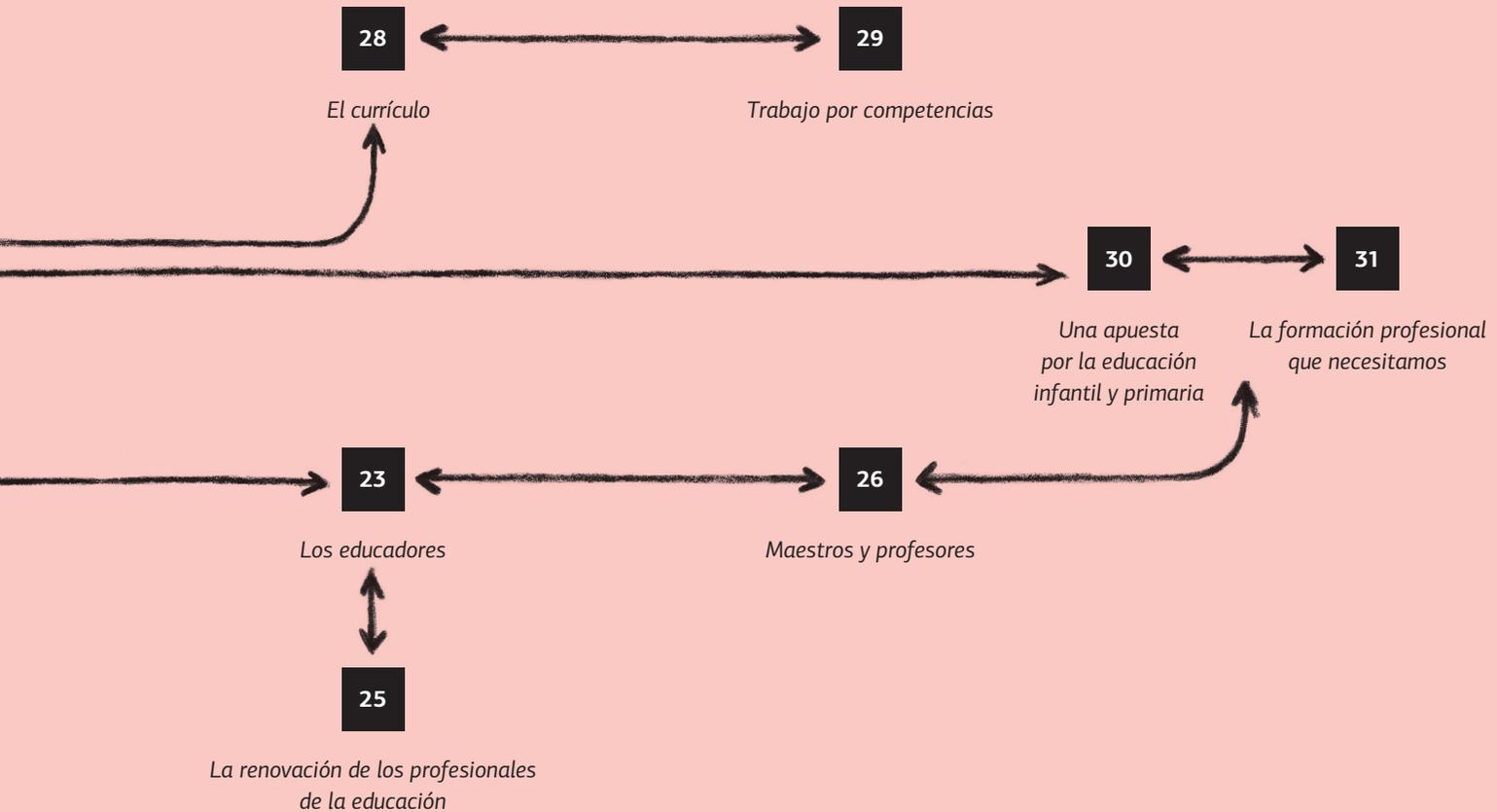
Parece evidente que las empresas necesitan unas escuelas abiertas que eduquen en contacto con la realidad del mundo que las personas encontrarán al acabar su formación. Y también parece evidente que en el progreso educativo las empresas tienen mucho que aportar y ganar.

Una cosa es cierta: ni la escuela es solamente una empresa, ni la empresa es solamente una escuela. Ambas, sin embargo, pueden y deben trabajar más conjuntadas en favor de la sociedad.

Por eso es necesario un nuevo pacto social entre escuela y empresa para la mejora y el cambio de la educación. Al final, todos somos responsables de ello.

### III. Una nueva mirada a la escuela





**01. Transformando la educación.** Enfocamos el objetivo

## 17.

### *Las escuelas en red permiten el cambio profundo*

Es difícil que una escuela sola pueda afrontar el reto de la transformación de la educación. Hay que combatir la particularización y promover sinergias colaborativas.

Hasta hace pocas décadas, en el mundo de la salud también ha existido la idea del médico solitario que cuidaba de «sus enfermos». Hoy los profesionales de la medicina trabajan de manera muy eficiente en red gracias a un cambio de mentalidad y a nuevos protocolos. Una buena implementación de protocolos de actuación en equipo puede mejorar mucho los resultados y su impacto, sin que por ello se despersonalice el proceso.

En nuestros días las redes están mostrando un papel estratégico en la innovación y el desarrollo de cualquier campo de la actividad humana. El trabajo en red fomenta la cooperación, la interactividad, la reciprocidad y la implicación conjunta. Es improductivo tratar el conocimiento y la experiencia de tantos profesores como un producto de consumo rápido.

Por la misma razón resulta inoperante que los centros educativos trabajen aislados, sin compartir el conocimiento y las buenas prácticas.

La oportunidad de aplicar los beneficios de las economías de escala en la experiencia pedagógica requiere de disciplina y perseverancia para compartir, hibridar y crecer conjuntamente (e ir más allá de la simple red de escuelas yuxtapuestas).

Trabajar en red comporta, por tanto, un modo diferente no solo de ser y de estar como centro, sino también de trabajar internamente como escuela. Cambiamos hacia una dinámica menos piramidal y más participativa, comunicativa y transparente.

Es necesario desaprender nuestro hacer como ecosistemas cerrados. Y habrá que aprender a colaborar y competir para que las escuelas no se limiten a explicarse a sí mismas qué hacen. En una red de escuelas se gobierna y se lidera en red, se toman decisiones que nos comprometen a todos de forma conjunta.

Como resumen podemos decir que la creación de una verdadera red de escuelas que comparten un propósito de cambio profundo es un elemento clave previo para preparar e iniciar la transformación de la educación.

**01. Transformando la educación.** Enfocamos el objetivo



## Re-consideración

*El trabajo coordinado entre escuelas es un aspecto nuevo de la educación de nuestro siglo. Es el caso, por ejemplo, de la acción de las escuelas de una orden religiosa, de una organización de una misma propiedad o de algunas iniciativas públicas como las de gobiernos del norte de Europa para que escuelas públicas pequeñas de una misma zona trabajen conjuntamente.*

*Añadimos que precisamente la creación en el año 2000 de Jesuïtes Educació responde a esta necesidad de asumir la transformación de la educación en red. Actualmente somos ocho escuelas en Cataluña y estamos convencidos del gran potencial de trabajo en red, aún por desarrollar, del conjunto de escuelas jesuitas en el mundo.*



# 18.

## *El liderazgo pedagógico*

En la transformación de la educación tendremos que contar con el trabajo en red y al mismo tiempo con un decidido liderazgo. Las dos nociones, a pesar de la primera impresión que nos puedan sugerir, son complementarias. El trabajo horizontal en red necesita un norte, una dirección que sea capaz de guiar las acciones que deben emprenderse.

Deberemos, eso sí, priorizar el liderazgo pedagógico frente al burocrático. Conviene centrarnos en la mejora de los aprendizajes de los alumnos y de los resultados e impacto del centro. Este, y no las cuestiones administrativas, debería ser nuestro objetivo.

Si la tarea docente del profesorado es el factor más directamente relacionado con los aprendizajes de los alumnos, los directores y directoras deberán crear condiciones y contextos para que los docentes puedan ejercer mejor su trabajo. En este nuevo foco, la función directiva aporta valor y necesitará disponer de margen de actuación.

La importancia estratégica de este punto ha sido reclamada y potenciada en los últimos años por

diversas organizaciones mundiales (la OCDE ha organizado recientemente un congreso mundial sobre el liderazgo del aprendizaje). Estas iniciativas han sido muy bien recibidas en el mundo anglosajón.

En Cataluña ha crecido entre los directivos de las escuelas la necesidad de formalizar la función directiva y de formarse en esta tarea completamente diferente de la propia de un profesor en el aula.

Pero el impulso de esta demanda no ha podido esconder la dificultad de definir qué significa el liderazgo pedagógico y las fuertes resistencias que en muchos ámbitos de la comunidad educativa despierta.

Detectamos de nuevo creencias limitadoras que pueden dificultar el cambio. Aparecen una vez más ideas como el ejercicio individual de la docencia en el aula o el sentido únicamente artístico de la profesión, así como la poca consideración de aspectos organizativos y económicos que también tienen que resolver los equipos directivos.

En ocasiones parece que la propia comunidad educativa no crea que lo que funciona en cualquier organización vinculada al servicio a las personas, también puede funcionar y es válido para el mundo educativo.

Educación tiene que significar integrar el arte de enseñar en un proceso más colectivo donde cada uno pueda encontrar su lugar dentro del equipo según sus aptitudes. Todos saldremos ganando.

Los intereses corporativistas y la visión individualista torpedean con demasiada frecuencia las iniciativas de articulación de la función directiva de los centros para ejercer un buen liderazgo del aprendizaje en la escuela.

Para finalizar añadiremos que el liderazgo pedagógico pasa también por entrar en el aula y configurar instrumentos de observación y evaluación de los educadores que les ayude a mejorar. Porque, ¿cómo podríamos guiar a la comunidad educativa de un centro si no es apareciendo en la base del proceso de enseñanza-aprendizaje con constancia y convicción?

# 19.

## *Liderazgo adaptativo y gobernanza en red*

Lisa y llanamente: la renovación profunda de la educación no es una cuestión técnica, sino adaptativa. Es muy importante tener claro este punto para saber dónde invertir eficazmente esfuerzo, tiempo y dinero.

La gran mayoría de las iniciativas pedagógicas de cambio han fracasado en los últimos tiempos porque se han centrado en innovaciones de tipo técnico. En este sentido todos hemos visto, por ejemplo, la introducción de los ordenadores y de las TIC en las aulas sin cambios relevantes en el modelo de enseñanza-aprendizaje.

Necesitamos, por tanto, movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen. Este es el liderazgo adaptativo. Es imprescindible mover a las personas de sus creencias más profundas y de su zona de confort hasta posiciones de disposición permanente al cambio.

Hoy afortunadamente contamos con equipos de maestros, profesores y profesionales de la gestión que están muy bien preparados e ilusionados para sacar adelante nuevos proyectos. El liderazgo marcará el horizonte y nos permitirá focalizar y decidir en cada

momento por dónde avanzar (en los retos adaptativos no existe un camino claro y lineal para resolverlos).

Debemos salir del actual individualismo donde cada docente hace su diagnóstico y aporta sus recetas para la mejora. De hecho, en la actualidad, desde la dirección no hay un encargo claro al respecto para el maestro o profesor. Desde la dirección, de acuerdo con el proyecto pedagógico, hay que dar encargos, tareas a realizar a los educadores. De este modo vivirán más intensamente la pertenencia a un proyecto global.

En este sentido, solo si definimos un objetivo podremos remar todos en la misma dirección. Demos por tanto la bienvenida a la organización profesional que prioriza, encarga, sigue y evalúa las acciones a emprender por parte de la comunidad educativa.

Lo hemos visto anteriormente: en el nuevo paradigma, el trabajo en equipo y la participación profesional es la clave para conseguir la transformación que deseamos. Porque trabajar en escuelas en red supone promover una gobernanza en red basada en una cultura colaborativa y de liderazgo adaptativo o transformacional.

## 20.

### *El proyecto educativo propio*

El trabajo en red y el liderazgo solo serán útiles si somos capaces de elaborar un proyecto propio con la participación y compromiso de toda la comunidad educativa.

Por eso necesitamos un acuerdo, un punto de encuentro entre las diferentes partes que nos sirva como brújula y horizonte. Porque en toda aventura es muy importante explicitar hacia dónde queremos ir, en nuestro caso se trata de qué cambio queremos en la educación.

Este proyecto propio tiene que ir más allá del simple cumplimiento de la normativa. No se trata de explicar todo lo que hacemos, ni el compendio de toda la teoría que ampara nuestro modelo y modo de proceder. Tampoco es un reglamento de funcionamiento interno.

Su función es más ambiciosa: orientar y vertebrar las acciones diversas y múltiples que hay que llevar a cabo para la transformación. Cuando hablamos de proyecto en este contexto hablamos de proyecto de futuro, de proyecto educativo de cambio, del horizonte que vislumbramos en los próximos años de transformación.

Al mismo tiempo, definir el ideario y la misión de una escuela es el modo de trascender el plano individual y pasar al colectivo.

Tenemos que implicar a toda la comunidad educativa en su redacción y debemos también presentar esta identidad con claridad y detalle a los padres que buscan colegio para sus hijos.

Solo de esta manera los maestros, los profesores y el personal de gestión por una parte, más las familias, por la otra, podremos hacer un verdadero equipo convencido y comprometido con el futuro educativo que queremos construir juntos.

Indicamos también que el horizonte establecido nos servirá para articular la posterior evaluación y rendimiento de cuentas, una tarea que, como hemos visto, resulta imprescindible en toda evolución.

**01. Transformando la educación.** Enfocamos el objetivo





## Re-consideración

*El proyecto educativo fue un concepto que se difundió con fuerza a finales de los setenta como resultado de la ola de influencia política que vivía nuestra sociedad.*

*La escuela concertada consideró el proyecto educativo como la tarjeta de presentación de su singularidad. También las escuelas públicas trabajaron a conciencia este elemento.*

*Pero los años siguientes convirtieron el propósito en un formalismo que pedía la administración y acabó convirtiéndose en un documento retórico, lejos muchas veces de la concreción de la propuesta educativa y metodológica de los centros, cayendo en desiderátums vacíos de contenidos pedagógicos.*

*Como hemos visto, hay que resituar en el lugar que le corresponde esta pieza clave en la cohesión y eficiencia de la escuela. Y habrá que mantenerla siempre viva y cambiante.*

# 21.

## *La educación es una tarea compartida*

A menudo los profesionales de la educación vivimos con la percepción de que somos los únicos que nos preocupamos de las generaciones que suben. En esta línea hay quien hasta se considera un salvador.

Pero lo cierto es que el profesorado acompaña (con lo que este verbo tiene de crucial) a los verdaderos protagonistas de esta historia: los alumnos.

La educación, por tanto, hay que plantearla y hacerla con ellos, abrir la participación para llegar a un acuerdo que asegure su consciencia y esfuerzo continuado. Es necesario escucharlos e implicarlos.

Una vez establecido el centro vemos que junto a la escuela hay otros agentes con un papel también fundamental. Nos referimos, por supuesto, a los padres y las madres, sin ellos es imposible tener éxito.

Y todavía se suman más actores: los psicólogos, los gestores, los trabajadores sociales, las administraciones públicas, las comunidades locales, las empresas, la sociedad en su conjunto. Es lo que se ha denominado *ciudades educadoras*, concepto en el que Barcelona es hoy un referente.

Si no tiramos juntos y a la vez del mismo carro, aparecerán anomalías en el desarrollo de los niños y los jóvenes. Necesitamos el compromiso de todos los personajes de la obra para llegar a buen puerto.

Añadimos por último que en la escena no podemos confundir el papel ni el rol que tiene que jugar cada miembro. Hay que respetar los ámbitos personales y profesionales de cada uno a partir de la asunción de que la educación es un proceso y una responsabilidad compartida.

## 22.

### Los alumnos

En la educación el verbo que da sentido a nuestras acciones debería ser *aprender* y no *enseñar*. Sí, es cierto que siempre hablamos de proceso de enseñanza y aprendizaje, pero con esta puntualización queremos mostrar quién está en el centro: interesa que los alumnos aprendan, no que los profesores enseñen.

El alumno tiene que dejar de hacer de notario, es decir, tiene que dejar de ser sujeto pasivo de su educación y pasar a tener un papel activo y consciente, ser el actor principal del proceso. Muy a menudo nuestros alumnos aprenden de memoria lo que saben que el profesor les preguntará, pero no se adentran en el aspecto relevante de los temas ni se formulan las preguntas que los han de ayudar a crecer.

Necesitamos pasar de un aprendizaje principalmente teórico a una enseñanza basada en el aprendizaje experiencial que eduque también las emociones. Creemos erróneamente que cuando un profesor muestra el conocimiento al alumno con la palabra, este ya lo aprende.

En la escuela hay que potenciar la curiosidad, el esfuerzo, el reto, el juego, el estudio y la creatividad en

los protagonistas de esta aventura. Es lo que podríamos llamar liderar para el empoderamiento del alumno.

El cambio de paradigma nos muestra las consecuencias de la horizontalidad: el modelo tradicional del *top-down* se invierte hasta el punto de pasar al *bottom-up* (como las semillas, son los alumnos los que crecen desde su base).

La actividad para aprender conduce a trabajar por proyectos, analizar y estudiar situaciones concretas o casos y proponer soluciones a problemas. Pero integrando y acompañando las emociones de los alumnos y conectando profundamente con ellos.

Cuando el trabajo se realiza en grupo, los alumnos participan intercambiando experiencias y opiniones con sus compañeros. Estos alumnos activos y conscientes son los que mejor desarrollan su potencialidad. Crecen en autonomía, pensamiento crítico y disposición colaborativa, así como también en habilidades y destrezas técnicas. Hay que transformar todo lo que sea necesario para que los alumnos se conviertan en los verdaderos protagonistas de la educación.

## 23. *Los educadores*

Evidentemente, dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje está implícito también el verbo *enseñar*. Sin los maestros, los profesores, los gestores y el resto de profesionales de la escuela, no es posible la educación (son agentes necesarios pero no suficientes).

En nuestro mundo la sola transmisión de información o la simple formación de habilidades está cada vez más al alcance de los alumnos a través de Internet. Este hecho, lejos de ser un peligro, nos permite profundizar en el rol del maestro y del profesor (ya hemos visto que la renovación no es técnica sino adaptativa, es decir, transformacional).

Y es que hay que apostar decididamente hacia un nuevo rol del educador, un rol centrado en acompañar en la adquisición de valores y actitudes, de los hábitos que ayuden a los alumnos a convertirse en personas íntegras, felices y comprometidas. Este es el verdadero papel de la escuela: estimular y guiar la actividad de aprender con el fin de formar personas.

Los educadores tienen hoy la gran responsabilidad de asumir este rol, cambiando e incorporando a los

demás miembros de la comunidad educativa en el proceso de transformación profunda de la educación.

Potenciar el protagonismo y la proactividad de los alumnos rompe de manera radical con la concepción tradicional de la educación. Cambiar esta cultura es un reto que no podemos esquivar o aplazar.

Para conseguirlo tenemos que ir más allá del trabajo individual y artesanal del docente en el aula. La colaboración y el trabajo en equipo entre los profesionales se nos muestra, entonces, como esencial incluso en el diseño del currículo (menos atomización y más integración de conocimientos).

En resumen: los maestros y profesores se convierten en la pieza clave en la escuela, pero solo si responden a las necesidades de los alumnos tanto por lo que respecta a su progreso personal como académico.

Los educadores solo serán imprescindibles en la medida que sean capaces de aprender permanentemente, de orientarse a la consecución de la responsabilidad educativa y de aprendizaje que se les ha pedido, y de situar al alumno en el centro de sus prioridades.

## 24.

### *Las familias y la escuela*

Nadie duda de que los padres y madres desempeñan un papel fundamental en la educación. En lo que respecta a la relación entre las familias y la escuela, podríamos decir que todavía tenemos mucho margen de mejora.

Lo cierto es que en los últimos veinte años la crisis de esta relación se convierte en uno de los elementos para explicar los niveles de los resultados de nuestro sistema educativo. Numerosos informes de reciente aparición muestran esta estrecha correspondencia.

Los centros escolares deben retomar la iniciativa huyendo del trato unidireccional en el que a menudo han caído. Se trata de abrir las puertas para acercar física y simbólicamente a las familias a la escuela y sus contenidos, formas y relaciones.

Es muy importante que los padres formen parte del proceso de enseñanza y aprendizaje y no se sientan únicamente clientes. Lógicamente, no estamos hablando solo de las tradicionales reuniones que la escuela convoca con un espíritu excesivamente formalista y unidireccional, y a las cuales los padres asisten sin grandes expectativas.

En este sentido, los datos más optimistas hablan de una tendencia del 3% de participación de las familias en las elecciones a los consejos escolares de los centros. La asistencia a las reuniones de inicio de curso son más numerosas pero resultan excesivamente informativas y con poca capacidad de interlocución. La reunión que registra mayor asistencia es la tutoría individual.

Algunas de las experiencias con más éxito de asistencia y de valoración han sido protagonizadas por escuelas que explican con detalle el proceso de aprendizaje del curso, y las metodologías que utilizarán los padres y madres para ayudar a sus hijos e hijas en aquel curso concreto. Es tan sencillo como centrar la reunión en la tarea profesional específica de la escuela incorporando a las familias al proceso.

Hace falta una renovación profunda de las relaciones entre las familias y la escuela. El informe *Families, escola i èxit* de la Fundació Jaume Bofill (2011) indica que el nuevo vínculo se ha basado en «la interdependencia, la equidad y la construcción conjunta del éxito académico». Nosotros añadimos la noción de proyecto vital.

## 25.

### *La renovación de los profesionales de la educación*

Hemos visto que el nuevo paradigma nos invita a superar la simple transmisión de información de un experto en una materia a sus alumnos. La escuela, decíamos, es actualmente mucho más que un espacio donde adquirir contenidos o conocimientos específicos.

Este giro sitúa la función educativa en el centro de la escuela y hace que las materias que configuran el currículo se conviertan en instrumentos al servicio del crecimiento personal tanto de los niños como de los jóvenes.

Como veremos más adelante, educar es acompañar a los alumnos en la vivencia y construcción de su proyecto vital. Y, como no podía ser de otra manera, esta nueva perspectiva repercute en los profesionales de la educación.

Resulta imprescindible, por tanto, una reconexión profunda del profesorado con su vocación y su proyecto vital. He aquí una oportunidad para reconsiderar no solo la tarea docente, sino también y sobre todo los motores de la acción de los educadores.

Claramente: ya que no se puede transmitir lo que no se tiene, los maestros y profesores deben tener proyecto vital. La transformación de la educación no será posible si quienes tienen que liderarla no están conectados con lo que les apasiona y están dispuestos a transmitirlo.

Revisitar y potenciar nuestra vocación se revela como la primera pieza para poner en movimiento el engranaje del cambio. Solo a partir de aquí podemos hacer extensivo el empuje, movilizar como si tratase de un circuito de piezas de dominó, la ilusión por vivir conectada a las propias emociones y proyectos. Porque la escuela es, en definitiva, personas que se influyen y se ilusionan mutuamente.

## 26.

### *Maestros y profesores*

Los nuevos profesionales de la educación tienen que estar conectados con su vocación porque educar desde un proyecto vital nos permitirá reformular la acción educativa, distinguir lo que le es esencial y lo que está a su servicio.

Los contenidos son importantes, de eso no hay duda, pero no podemos monopolizar nuestro tiempo y nuestra atención. En este sentido es necesaria, en primer lugar, una apuesta por la transversalidad.

Los profesionales de la educación necesitamos, por tanto, colaborar entre nosotros y trabajar en equipo. Y aún más cuando tenemos presente que el proceso de enseñanza y aprendizaje es un proceso (no una intervención particular en el aula) donde intervienen diferentes actores.

Debemos reconocer que en términos generales los maestros están más cerca de este modo de entender la escuela que los profesores. Su formación se basa en las herramientas de la pedagogía, la psicología y la neurociencia, y, por decirlo de alguna manera, tienen claro que su labor es educar.

Algunos profesores de secundaria, en cambio, tienden a priorizar los contenidos conceptuales del currículo dejando en muchos casos otros aprendizajes en manos de lo que denominan «la vida».

Hay que abandonar esta concepción del pasado. Es imprescindible que hoy nos esforcemos en ser, de manera preferente, expertos en acompañar y enseñar (y, en segundo término, en nuestra materia). Tenemos que «ser referentes». En este sentido, todos somos maestros.

Así pues, tanto maestros como profesores tienen que disponer de una amplia formación continua que los capacite para guiar a los alumnos en su desarrollo como personas integrales y profesionales competentes.

La escuela es un referente para los alumnos, aprovechemos este hecho y desde la comunidad educativa despertemos (porque la vivimos en primera persona) la ilusión por vivir.

## 27.

### *Cambio sistémico*

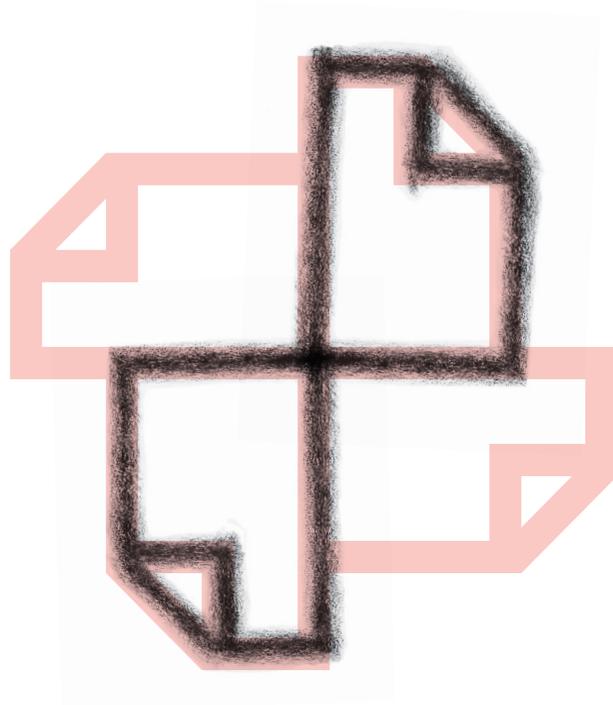
Llegados a este punto se hace evidente una característica que ya hemos apuntado al inicio de este cuaderno: la transformación de la educación será sistémica o no será. Son tantos los aspectos a revisar que no podremos introducir los cambios de manera lineal y secuencial (por muy bien programados que estén).

Tenemos que crear las condiciones para el cambio con convicción y tiempo. Tenemos que preparar sin prisa el terreno tanto de nuestras creencias como del modelo que queremos hacer realidad. Y con lo que ganemos en esta fase, poner en marcha la práctica de la propuesta de manera integral.

Porque no tiene sentido animar, por ejemplo, a un maestro o a un profesor hacia el cambio de modelo si mantenemos la misma estructura física del aula.

¿Cómo avanzar en nuevas metodologías con una organización horaria tan rígida como la que ha imperado hasta ahora? ¿Acaso alguien cree que si no pensamos de nuevo la relación padres-escuela saldremos adelante?

El cambio tiene que ser experimentado de manera integral. Y al mismo tiempo no podemos ser víctimas del perfeccionismo. Sabemos que tendremos que ajustar y afinar la propuesta inicial pero solo lo podremos hacer gracias a la contrastación real. Para mejorar hay que caminar, tener la valentía de hacer una inmersión en el nuevo paradigma para, una vez dentro, ver los resultados e ir avanzando.



## Re-consideración

*Hay que añadir que en este cambio de paradigma no hay una única solución o modelo. Es por esta razón que reivindicamos el proyecto propio. La titularidad de la escuela, con la participación de los profesionales y de los padres, tiene que determinar el proyecto educativo que permitirá, a continuación, concretar una experiencia de renovación educativa innovadora y singular. Este es justamente el valor del cambio sistémico.*

## 28.

### *El currículo*

Venimos del enciclopedismo. Recordemos que la tradición ilustrada es la que inauguró la escuela moderna en el siglo XIX. Seamos conscientes o no, el afán por recoger todo el conocimiento es una de las ideas básicas de nuestro sistema educativo actual.

Es así de tal modo, que en los últimos cincuenta años podríamos decir que el currículo ha aumentado hasta duplicarse. Hoy el conjunto de contenidos para impartir resulta demasiado voluminoso.

Es necesario salir de aquí, detener esta tendencia que se focaliza en las materias y que genera un importante estrés en los alumnos y en el profesorado. También es necesario decir que esta hiperconcentración de datos impide en muchos casos la posibilidad de interrelacionarlos.

La necesidad del cambio de rumbo se hace aún más evidente cuando nos damos cuenta de justamente eso, la información por sí misma no ayuda (hasta puede llegar a agobiar) y además es lo que ofrece Internet. Queda claro que en el presente ya no tiene sentido

seguir con la acumulación desordenada de datos. Entonces ¿qué hay que aprender en el aula?

En primer lugar para construir un nuevo currículo cada centro (o red de centros) debería definir su propio proyecto. A nosotros, fijarnos como objetivo la educación integral del alumno nos permite tener un criterio para priorizar contenidos.

Así, el currículo que nos planteamos para el nuevo paradigma pretende por una parte consolidar conocimientos básicos, y por otra, ganar espacio para la transversalidad y la maduración tanto de la persona como de los propios aprendizajes. Nos explicamos:

La propuesta es quedarnos con lo esencial de cada materia y trabajar la comprensión de su globalidad. En el caso de la historia, por ejemplo, de poco sirve que los alumnos memoricen las etapas, las fechas y los nombres de los protagonistas de la Revolución francesa si después no son capaces de entender su trascendencia dentro de la historia universal. Dicho de otra forma: el valor de la memoria no está en recordar listados de nombres.

La transversalidad nos permitirá ligar significativamente conocimientos de diversos ámbitos, algo que Internet no nos puede proporcionar (esta es una actividad que depende del sujeto). Lo decíamos antes: para ser contenedores de datos, ya tenemos, entre otras herramientas, Wikipedia.

Por último reconocemos que incluir un tiempo para la maduración en la programación no es otra cosa que respetar los ritmos de los protagonistas en la escuela. Prioricemos, por tanto, lo fundamental del currículo oficial y dediquémonos a acompañar con todos nuestros recursos el crecimiento de los alumnos.

Hoy resulta inadecuado querer que los alumnos aprendan todo lo que necesitan en la escuela. En un mundo cambiante la formación es continua, lo más importante, por tanto, es aprender a aprender y hacerlo a lo largo de la vida.

**01. Transformando la educación.** Enfocamos el objetivo



## Re-consideración

*Cómo pasar de este desiderátum a la práctica no es una tarea evidente. De nuevo nos encontramos con la resistencia de las viejas creencias (¿nos podemos permitir que nuestros alumnos no sepan dónde está el río Volga?) y de la necesidad del cambio sistémico (hay que tocar todas las piezas de la escuela para hacer que una propuesta sea viable).*

## 29.

# Trabajo por competencias

La importante renovación del currículo tiene una consecuencia directa: si los conceptos ya no son lo más relevante de nuestra acción en el aula ¿a qué debemos atender en primera instancia? Respuesta: a las competencias.

Volvamos a señalarlo: no formamos para el almacenamiento de información sino que educamos para el desarrollo personal y profesional. Y la vida actual no nos permite aplicar recetas; la realidad líquida de nuestro presente nos emplaza a ser flexibles y a estar continuamente aprendiendo.

En este sentido, celebramos que la administración educativa promueva el currículo basado en competencias frente al que solo atiende a los contenidos conceptuales.

Pero ¿qué entendemos por competencias? Son habilidades como la iniciativa, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, la empatía o la preocupación por el orden y la calidad, una serie de conocimientos, actitudes y comportamientos que nos han de permitir afrontar con éxito cualquier reto.

Dentro del trabajo por competencias cabe señalar la especial relevancia de lo que se conoce como aprender a aprender. Esta competencia está vinculada estrechamente a la rapidez de los cambios de nuestro presente. Como ejemplo diremos que posiblemente la informática que nuestros alumnos aprendan en 1º de ESO será muy diferente de la que utilicen al incorporarse al mercado de trabajo.

Es vital, por tanto, desarrollar la habilidad de aprender, sea cual sea el contexto, el contenido o la aplicación. Porque uno de los retos de la escuela es capacitar para la versatilidad de nuestro mundo (si este mundo es líquido, para vivir plenamente en él habrá que aprender a nadar).

## 30.

### *Una apuesta por la educación infantil y primaria*

En la escuela que queremos construir pondremos una especial atención en las etapas de educación infantil y primaria. Y es que esta es la clave. Con una buena base muchos de los problemas de la secundaria podríamos evitarlos. En este sentido, dos acciones fundamentales en estas dos etapas son la estimulación temprana y la detección personalizada de disfunciones y dificultades.

La socialización, la comunicación y el razonamiento son los pilares de todo lo demás, y, en este sentido, lo más importante es desvelar la curiosidad y su expresión desde pequeños. Es, por tanto, vital que nos dediquemos a ello a fondo. La lengua y las matemáticas deberían ser los ejes para estructurar los contenidos.

Por otra parte, en el actual sistema educativo reconocemos un agujero negro entre las etapas de primaria y de ESO. En primer lugar se da un cambio repentino de metodología cuando en la mayoría de los casos el cambio madurativo todavía no se ha producido.

Además, hay que añadir la desconexión entre los maestros y los profesores de estas dos etapas, tanto en la escuela concertada como en la escuela pública, donde se cambia incluso de centro. ¿Cómo pueden ir bien las cosas si no hay un verdadero traspaso y seguimiento entre las dos etapas?

Muchos de los abandonos escolares en la secundaria (obligatoria y postobligatoria) se fundamentan en problemas anteriores no resueltos. Por tanto, hay que invertir la pirámide actual: en la parte superior debemos situar la primaria y no el bachillerato.

Si bien es cierto que siempre buscamos la excelencia de los profesionales de la escuela, donde más necesaria resulta es en las fases iniciales de la educación, ya que condicionan el resto de las etapas.

# 31.

## *La formación profesional que necesitamos*

De la educación postobligatoria es importante replantear en profundidad la formación profesional. Fijémonos en Europa, en Alemania, Francia, el Reino Unido. En estos países lo que se llama *professional training* funciona con resultados muy satisfactorios.

Siguiendo su ejemplo, aquí la nueva apuesta profesional tendría que estar mucho más vinculada con el mundo de la empresa. Tal como hemos explicado antes, la escuela y la empresa deberían trabajar juntas para formar profesionales competentes para el tejido productivo del país.

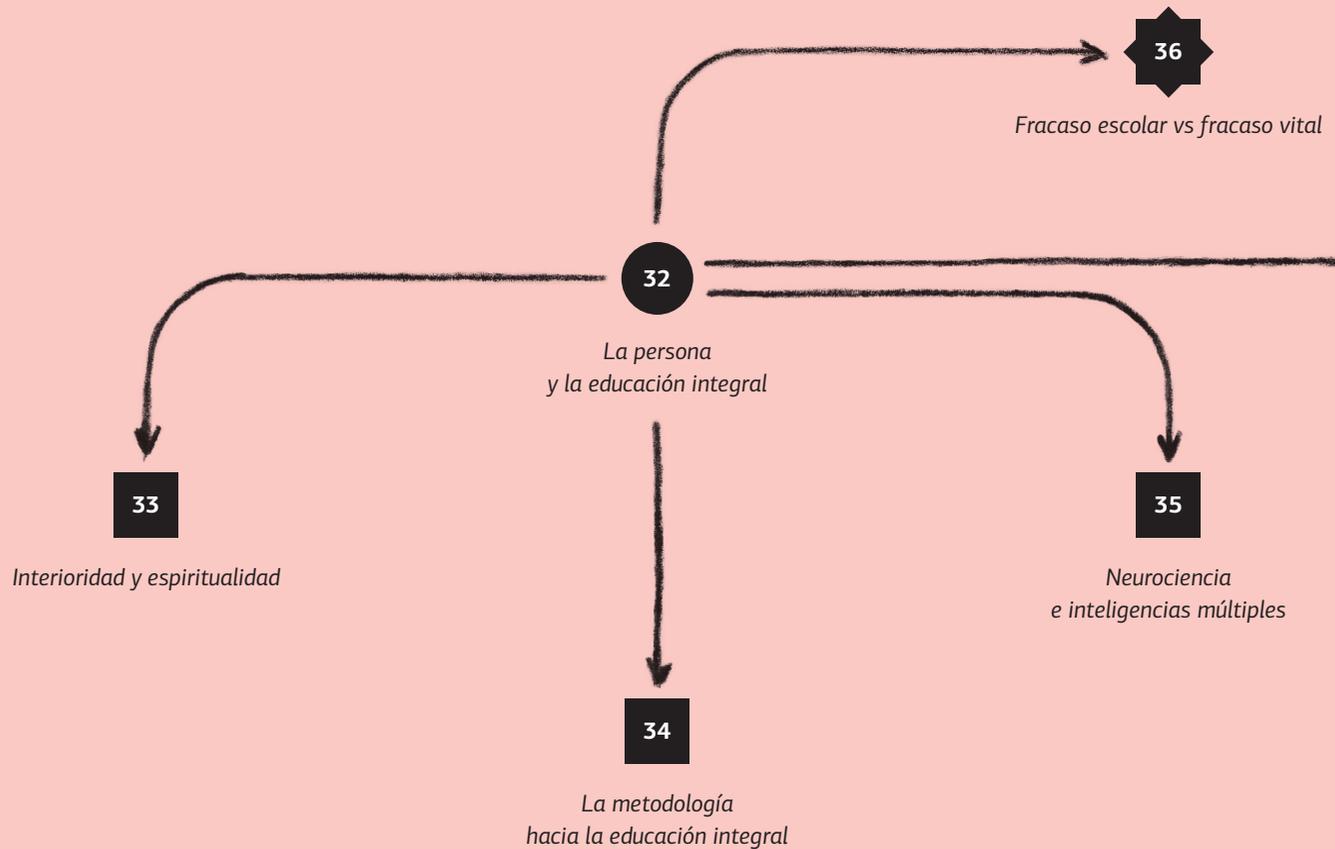
Pero cuando hablamos de profesionales competentes no queremos decir solo «técnicamente competentes». Estamos hablando de formar, desde la formación profesional, personas integrales, con un proyecto vital claro, que con habilidades, conocimientos, competencias y valores, se integren en las empresas para contribuir a su misión.

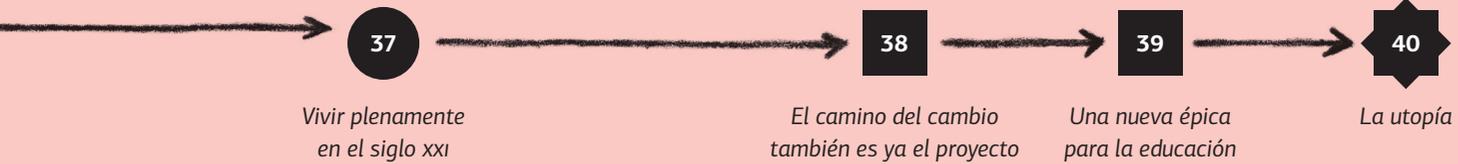
Vamos a decirlo claro: de poco le sirve a la sociedad las altas cifras de graduados universitarios si el mercado laboral no los puede absorber. Por el contrario,

parece inteligente dar respuesta desde el mundo educativo a la creciente demanda de perfiles técnicos cualificados.

Es por esta razón que hay que apostar más decididamente por el modelo dual (puesto en práctica aquí, en Cataluña, de forma muy tímida). Solo con el compromiso, la corresponsabilidad y la confianza mutua entre las empresas, las escuelas y la administración educativa podremos tener una formación profesional verdaderamente útil y de prestigio.

## IV. Una nueva mirada a la persona





**01. Transformando la educación.** Enfocamos el objetivo

## 32.

### *La persona y la educación integral*

Digámoslo sin reservas: educar es influir para ayudar a crecer. A nuestro parecer no existe, pues, una educación neutra. En todo proceso de enseñanza y aprendizaje hay innumerables implícitos que se derivan de una determinada visión del mundo.

Comprender esta perspectiva es lo que procuraremos en estas últimas consideraciones. ¿Qué nueva mirada a la persona vertebrará nuestro proyecto educativo?

Llegamos así a lo que denominamos las 4C: queremos transformar a los alumnos (transformándonos también a nosotros mismos) en personas competentes, conscientes, compasivas y comprometidas. Este es el reto que nos hemos propuesto.

Como hemos visto anteriormente, no se trata de insistir en un currículo abarrotado de contenidos. La educación integral incluye no solo conocimientos, sino también habilidades, competencias y actitudes (valores).

En nuestro caso educar para la vida significa promover personas flexibles y abiertas al cambio; autónomas y capaces de trabajar colaborativamente

y en red; globales y con conocimientos de muchos idiomas; multiculturales, sistémicas y digitales; capaces de integrar la realidad compleja y evolucionar con ella; y con espiritualidad y capacidad de conducir la propia vida.

Dicho de otro modo: nuestro compromiso es educar, en estrecha colaboración con las familias, para que los alumnos descubran todo su potencial y desarrollen su proyecto vital personal en los tiempos que les tocará vivir.

# 33.

## *Interioridad y espiritualidad*

La palabra clave es *proyecto vital*, veamos la escuela como un espacio para el descubrimiento y la asunción del proyecto vital personal. Para conseguir este objetivo necesitamos cultivar la interioridad y la espiritualidad.

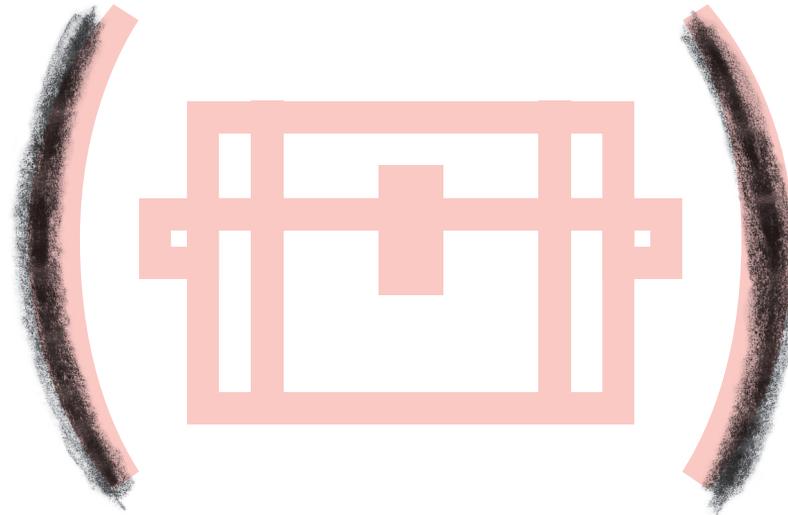
La interioridad es la relación que cada persona establece consigo misma. Es un ámbito privado, íntimo, de silencio y de diálogo con uno mismo. Llegar al proyecto vital resulta prácticamente imposible si estamos siempre fuera, pendientes únicamente de los constantes estímulos del mundo exterior.

Y es que hoy (con el actual estrés e hiperestimulación) es más necesario que nunca vivir la dimensión interior. Solo con la observación y la escucha atenta de uno mismo podremos conectar con nuestras ilusiones y sueños.

Porque se trata de descubrir aquello que da sentido a nuestras vidas. Sin vida interior vegetamos, nos movemos desorientados de un lugar a otro... Podemos aprobar exámenes, obtener títulos universitarios y desarrollar una carrera profesional, sí, pero eso no nos asegura nada, podemos tener aparentemente éxito y sentirnos vacíos al no encontrar sentido a nuestra vida.

La espiritualidad es un grado más, la siguiente estación de la interioridad, es la capacidad de conducir la propia vida desde una realidad que trasciende el propio yo y que se concreta en la vivencia de unos valores propios que dan sentido a la vida. Dejemos atrás el materialismo que solo entiende de deseo egocéntrico, y rijámonos por nuestra vocación y la voluntad de aportar valores a los demás. Es el paso de vivir solo para uno mismo a vivir para los demás. Apostamos por una espiritualidad que nos abre a la trascendencia y que nos ofrece una pedagogía para llegar a Dios. La espiritualidad crece y se desarrolla sobre la base de una interioridad bien abonada.

La interioridad y la espiritualidad se enfocan tanto hacia a uno mismo como hacia la sociedad. Necesitamos descubrir todo lo positivo que hay a nuestro alrededor y al mismo tiempo tener una mirada lúcida sobre lo que hay que transformar para vivir en un mundo más justo y más humano. Dicho de otro modo: ayudemos a transformar la realidad transformándonos a nosotros mismos.



## Re-consideración

*Espiritualidades hay muchas y muy diversas. Más allá de nuestra invitación a vivir una en concreto (el Evangelio de Jesús), creemos con firmeza en la necesidad de explorar y vivir plenamente esta dimensión humana.*

## 34.

### *La metodología hacia la educación integral*

Recordemos lo dicho con anterioridad: no se puede transmitir lo que no se tiene. La metodología hacia la educación integral se basa, por tanto, en el ejercicio de la persona integral.

Los profesionales de la educación deberían vivir en primera persona el proyecto vital. No tiene sentido la docencia donde el profesor se centra en el temario y se desentiende de lo esencial, el acompañamiento en la construcción de una identidad propia de cada alumno.

En la escuela necesitamos profesionales convencidos de su tarea, con un proyecto vital que les haga vivir con pasión. Ellos tienen que ser el primer ejemplo de lo que queremos promover en los alumnos.

Para evitar malos entendidos cabe decir que todos somos diferentes, no se trata de que nos gusten las mismas cosas, lo importante es precisamente este trabajo sobre la singularidad. Descubre aquello que es crucial para ti, lo que sientes que tienes que hacer de la mejor manera posible.

Todos podemos encontrar aquella actividad o servicio que da sentido a nuestra vida. Lo que hace falta

es darnos tiempo para averiguar cuál es, para reconocer dónde vivimos con intensidad.

Dicho esto, podemos añadir que la metodología hacia la educación integral debería ser abierta, flexible, personalizada y con mucha variedad. El alumno es el protagonista, él es quien aprende y se educa. Hagamos que salte al terreno de juego, vamos a darle la oportunidad de jugar (y dejemos de ocupar el espacio central los maestros y profesores).

Las cosas son como son: se aprende haciendo. Los alumnos tienen que poder arriesgarse, dejar de tomar apuntes dictados por el profesor y pasar a la acción. Sí, cometerán errores, pero no tenemos que inquietarnos porque eso querrá decir que aprenderán significativamente, desde sí mismos gracias a la experiencia.

La educación sería, pues, ayudar a integrar el conocimiento, el afecto, el sentido de la vida, el cariño a las personas, todo lo que va enriqueciendo nuestro propio proyecto vital. Por eso es necesario que el profesor renueve siempre estas dimensiones para poderlas transmitir de una manera natural.

## 35.

# Neurociencia e inteligencias múltiples

La escuela tiene que abrirse a la sociedad y a los avances que nos proporciona la ciencia. Una transformación como la que deseamos en el mundo de la educación necesita formar equipo con la comunidad científica. Así pues, ¿qué podemos incorporar de la psicología del aprendizaje?

Seguramente este no es el lugar para hacer un análisis detallado de nuestras fuentes. De determinados autores como Skinner, Piaget, Vigotski, Bruner y Ausubel solo diremos que se hallan en la base de nuestro modelo pedagógico.

En cambio, sí que creemos oportuno hacer una mención especial a la neurociencia y a las inteligencias múltiples.

Sobre el cerebro podemos decir que se ha observado que es un órgano que se modifica con la experiencia y que, por tanto, evoluciona con la edad como resultado de su propia actividad.

La neurociencia también reconoce que existen períodos durante la infancia en que la plasticidad del cerebro es más acentuada. En este sentido es

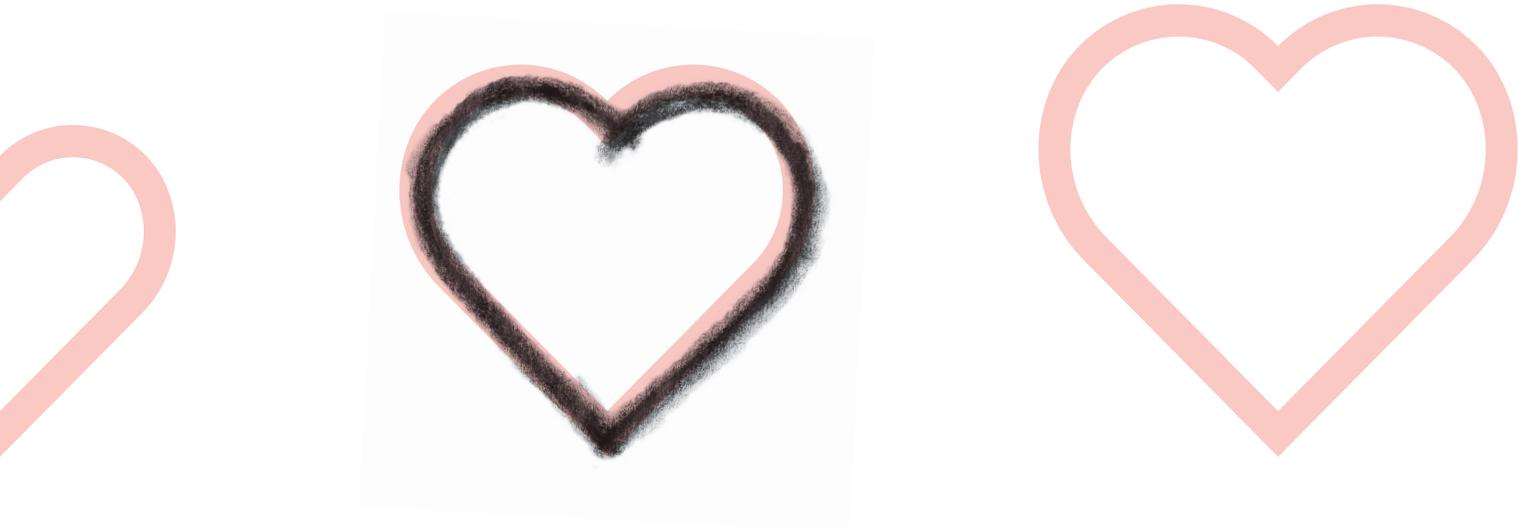
pertinente la estimulación temprana del cerebro para desarrollar el sistema nervioso y favorecer las conexiones neuronales.

Por su parte, Howard Gardner replantea la noción de inteligencia considerándola «un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para solucionar problemas o elaborar productos que tengan valor para una cultura determinada».

Tanto la docencia como las evaluaciones ya no pueden contemplar solo la inteligencia lingüística y la matemática. Nuestro modelo pedagógico tiene que integrar también las otras seis inteligencias: la espacial, la cenestésica, la interpersonal, la intrapersonal, la musical y la naturalista.

**01. Transformando la educación.** Enfocamos el objetivo





## Re-consideración

*Citamos a continuación algunas implicaciones pedagógicas de estas aportaciones (cabe decir que la neurociencia ha localizado cada una de las ocho inteligencias en diferentes zonas del cerebro):*

- *Nos ayudan a conocer los puntos fuertes de nuestros alumnos, potenciarlos y aumentar así su autoestima (no buscamos un único estándar).*
- *Nos permiten definir una adecuada oferta curricular escolar y paraescolar.*
- *Nos obligan a introducir en las actividades del aula y especialmente en nuestros trabajos por proyectos realizaciones que estén relacionadas con las diferentes inteligencias.*
- *Existe una íntima relación entre las ocho competencias básicas y las inteligencias múltiples.*

## 36.

### *Fracaso escolar vs fracaso vital*

Tenemos unas estándares académicos establecidos, y a menudo se habla de fracaso escolar de manera focalizada en el porcentaje de alumnos que no han alcanzado los conocimientos básicos. El fracaso escolar ya está identificado y afortunadamente se están estableciendo objetivos y programas para reducirlo.

Pero preocupa mucho más el fracaso vital. Podemos situar el fracaso vital en aquel porcentaje de alumnos que no obtienen las habilidades y competencias para poder desarrollarse como personas integrales en el mundo que les tocará vivir. Esta es seguramente la cuestión más relevante cuando hablamos de resultados e impacto.

Porque también hay estudiantes con expedientes académicos brillantes que al finalizar los estudios no saben orientarse en la vida. Es cuando llega el desencanto (en la medida en que el mundo para el que han sido formados no existe). Así que nos preguntamos dos cuestiones: ¿Dónde consta este fracaso vital? ¿Cómo prevenirlo?

Por tanto, hay que trazar con claridad los ejes fundamentales de la educación, hay que priorizar la construcción del proyecto vital a partir de las capacidades y opciones de cada persona, y al mismo tiempo resituar los contenidos conceptuales en el lugar que les corresponde.

La escuela no se puede convertir en una burbuja, un paraíso, sino que más bien debe ser un laboratorio lo más real posible en el que los alumnos aprendan a vivir y superar las dificultades tanto académicas como personales del camino.

Este cambio de perspectiva nos permitirá a nivel individual vivir más satisfactoriamente, y a nivel social construir un mundo más justo, solidario, sostenible, humano e inclusivo.

## 37.

### *Vivir plenamente en el siglo XXI*

Para garantizar el éxito vital es necesario que la escuela esté en constante diálogo con el presente, la realidad en la que vivimos.

Recordemos que el objetivo de la educación es pasar el testigo a las siguientes generaciones, es decir, confiar los valores y los conocimientos a los jóvenes para que la sociedad pueda continuar su camino cuando se conviertan en adultos.

No tiene sentido hacer escuela con los parámetros del siglo XX. Actualmente la globalización de la economía, la política y la sociedad determina un nuevo terreno de juego. La vida ahora tiene lugar en un escenario lleno de retos y oportunidades. Y como veíamos en las primeras consideraciones de este cuaderno, no nos podemos permitir el lujo de quedarnos atrás.

Vivir plenamente hoy pasa por fomentar la actitud emprendedora, responsabilizarse de la propia vida y adquirir habilidades eficaces en nuestra realidad líquida, emprender, en definitiva, el proyecto vital propio.

En esta nueva manera de estar en el mundo, encontramos elementos imprescindibles como la interioridad, la gestión de las emociones, el liderazgo, los idiomas, entender la propia cultura y la de los demás, la gestión de la complejidad o las nuevas tecnologías.

Ya no podemos educar como hacíamos hasta ahora. Necesitamos nuevas maneras de aprender, nuevas capacidades y competencias para adaptarse y hacer del mundo un lugar más justo, sostenible y solidario. Eduquemos a personas para vivir plenamente en el siglo XXI.

## 38.

### *El camino del cambio ya es también el proyecto*

Digámoslo claramente: el objetivo no es solo un destino, el objetivo es también el camino. Con demasiada frecuencia nos fijamos solo en las metas que nos proponemos y consideramos las acciones para llegar a ellas como simples medios. Nada más alejado de nuestra propuesta.

Como decía el poeta, el horizonte sirve para caminar. Si bien es cierto que necesitamos un norte, la realidad siempre se vive en el presente, en el trabajo diario en las escuelas, dando un paso detrás de otro.

El camino del cambio compartido ya forma parte del proyecto en la medida que ayuda a mover a las personas y a cuestionarse elementos básicos de la propia cultura.

Así, tenemos que cambiar el individualismo, el perfeccionismo y el voluntarismo predominantes en la cultura de nuestras escuelas por una visión holística del proceso de cambio. Necesitamos la ilusión y la participación profesional, sumar esfuerzos para dar respuesta al diagnóstico compartido y avanzar juntos.

No sabemos con certeza adónde llegaremos, solo estamos seguros de que para transformar la educación es necesario pasar a la acción, todos juntos, compartiendo un horizonte. Con liderazgo y trabajo en equipo concretaremos el objetivo y a medida que vayamos avanzando el proyecto irá tomando consistencia.

Desde ahora mismo, bienvenidos al camino del cambio, a la transformación profunda.

## 39.

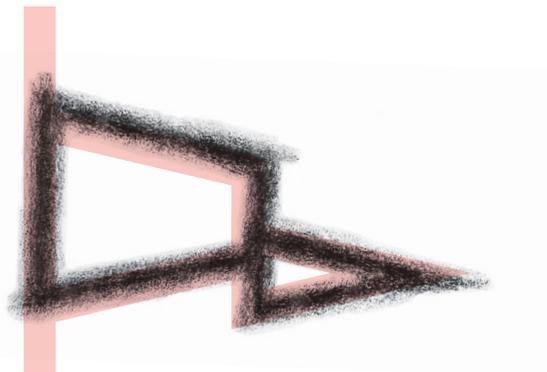
### *Una nueva épica para la educación*

En nuestro país en el siglo pasado la lucha épica de la educación fue a favor de la escuela para todos y contra el analfabetismo. Y afortunadamente podemos decir que hemos logrado esta conquista.

Hoy, cuando pensamos en la escuela, reconocemos que nos falta un proyecto de esta altura. Hay otros ámbitos, como por ejemplo la salud, que sí que lo tienen: a todos (profesionales, pacientes y sociedad en general) les parece una tarea encomiable salvar vidas.

En la educación, para movilizar a los alumnos, las familias, la comunidad educativa y al resto de agentes que participan en ella, necesitamos una nueva épica. Una nueva épica que vaya más allá de la pura transmisión de conocimientos o de técnicas necesarias.

Educamos para formar a personas integrales capacitadas para el éxito vital y profesional, para poder vivir plenamente integradas en el tiempo en el que les tocará vivir. Este objetivo debería ser suficiente, ¿o es que el reto no resulta lo bastante interesante e ilusionante?



### **Re-consideración**

*Nos cuesta decirlo, pero ¿puede que sea una cuestión de marketing...? Algo tenemos que revisar si con la formulación actual todavía tenemos dudas sobre el impacto del proyecto.*

*Entonces, ¿cómo tendríamos que presentar la transformación de la educación para que se convirtiera en una nueva épica? No subestimemos el poder de las emociones: ¿Qué canción le corresponde a esta aventura? ¿Qué colores? ¿Qué bandera para esta nueva etapa?*

## 40. *La utopía*

¿Te atreves a soñar? Las utopías son imágenes compartidas, grandes propósitos que hacen que nos levantemos cada día pensando que merece la pena, que estamos construyendo juntos un mundo mejor. Nos ayudan así a movernos, a movilizarnos.

Cabe decir que tanto la educación como la utopía las entendemos generalmente relacionadas con el futuro. De todas formas, esta fórmula no acaba de encajar con los nuevos tiempos, parece más propia del paradigma que estamos dejando atrás.

Y ya conocemos la historia de las utopías del siglo xx, cuál ha sido el verdadero impacto de los grandes relatos históricos de emancipación. En la mayoría de los casos para construir un determinado futuro se ha sacrificado el presente (cuantos sacrificios se han exigido por todas partes...).

Necesitamos un nuevo planteamiento, y por eso en este cuaderno enfocamos el gran sueño de la transformación de la educación para poder vivir plenamente el presente de su realización. La utopía es precisamente vivir este presente enfocando el sueño.

¿No apunta en este sentido el cambio de paradigma? Reivindiquemos el ahora y el aquí, las experiencias, el compartir, la vida en la escuela, la riqueza de una comunidad de aprendizaje trabajando para sumar lo mejor de cada uno con el deseo de ganar este futuro.

Y eso es traer el cielo a la tierra, hacer tan bien como seamos capaces nuestro trabajo (enseñar y aprender), celebrar la gloria de cada instante. Nos movilizamos y nos comprometemos para transformar la educación en favor de una sociedad más justa, sostenible y solidaria, sí, pero no para mañana sino para hacerla realidad hoy mismo, en nuestro interior, en nuestro proyecto vital, en cada uno de nuestros actos.

Porque aunque, como dice la canción, tenemos que ir más allá de los árboles caídos que ahora nos aprisionan, más allá para encontrar nuevas sendas llenas de venturas y conocimientos, lo único que es real es el presente.

La verdadera utopía es hacer de cada momento una experiencia única. Y en eso estamos. Amar y servir en todo, esta es la consigna ignaciana. Hagamos juntos realidad el sueño ahora. ¿Lo hablamos?

IV. Una nueva mirada a la persona

# Tabla de contenidos

<i>Prólogo</i>			
<i>Introducción</i>			15
<b>I. Asomados al balcón</b>			<b>16</b>
<b>00.</b> <i>Hoy todo cambia, ¿la educación también?</i>			19
<b>01.</b> <i>La escuela está saturada y el modelo, agotado</i>			20
<b>02.</b> <i>La importancia de la educación</i>			22
<b>03.</b> <i>Los objetivos de la educación</i>			24
<b>04.</b> <i>Necesitamos una innovación disruptiva</i>			25
<b>05.</b> <i>La cultura educativa es la clave</i>			26
<b>06.</b> <i>Creencias del viejo paradigma</i>			28
<b>07.</b> <i>Otras dificultades para transformar la educación</i>			29
<b>08.</b> <i>El papel de la administración educativa</i>			32
<b>09.</b> <i>¿Investigación aplicada en educación?</i>			33
<b>II. Una nueva mirada al sector</b>			<b>34</b>
<b>10.</b> <i>Educación y economía</i>			37
<b>11.</b> <i>La educación como un sector económico de peso</i>			40
<b>12.</b> <i>La gratuidad de la educación</i>			42
<b>13.</b> <i>Exigencia y confianza de la sociedad hacia la educación</i>			43
<b>14.</b> <i>Rendimiento de cuentas y transparencia</i>			44
<b>15.</b> <i>La observación, la sistematización y la evaluación al servicio de la innovación</i>			46
<b>16.</b> <i>Escuela y empresa</i>			47

<b>III. Una nueva mirada a la escuela</b>	<b>48</b>	<b>IV. Una nueva mirada a la persona</b>	<b>74</b>
17. <i>Las escuelas en red permiten el cambio profundo</i>	51	32. <i>La persona y la educación integral</i>	77
18. <i>El liderazgo pedagógico</i>	54	33. <i>Interioridad y espiritualidad</i>	78
19. <i>Liderazgo adaptativo y gobernanza en red</i>	56	34. <i>La metodología hacia la educación integral</i>	80
20. <i>El proyecto educativo propio</i>	57	35. <i>Neurociencia e inteligencias múltiples</i>	81
21. <i>La educación es una tarea compartida</i>	60	36. <i>Fracaso escolar vs fracaso vital</i>	84
22. <i>Los alumnos</i>	61	37. <i>Vivir plenamente en el siglo XXI</i>	85
23. <i>Los educadores</i>	62	38. <i>El camino del cambio ya es también el proyecto</i>	86
24. <i>Las familias y la escuela</i>	63	39. <i>Una nueva épica para la educación</i>	87
25. <i>La renovación de los profesionales de la educación</i>	64	40. <i>La utopía</i>	88
26. <i>Maestros y profesores</i>	65		
27. <i>Cambio sistémico</i>	66	Agradecimientos	93
28. <i>El currículo</i>	68		
29. <i>Trabajo por competencias</i>	70		
30. <i>Una apuesta por la educación infantil y primaria</i>	72		
31. <i>La formación profesional que necesitamos</i>	73		



# Agradecimientos

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

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

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

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

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

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



Títulos publicados en esta colección:

## **01.**

### **Enfocamos el objetivo**

*40 consideraciones para el cambio educativo*

## **02.**

### **Preparamos el terreno**

*35 claves para propiciar el cambio educativo*

## **03.**

### **Formulamos el horizonte**

*37 metas para soñar el cambio educativo*

## **04.**

### **Pasamos a la acción**

*35 pasos para vivir el cambio educativo*

Nota: Los cuatro primeros cuadernos de esta colección han sido redactados entre los meses de abril y noviembre de 2014. Dado que nos hemos puesto a ello con un tramo del camino ya recorrido, es probable que en algún momento de este cuaderno 1 anticipemos ideas que no eran visibles en un principio pero que han ido surgiendo gracias a la acción y el desarrollo del proceso.

## **El cuaderno**

Este primer volumen de la colección es una recopilación de 40 consideraciones para plantear un nuevo enfoque del cambio educativo. Estas reflexiones han sido para nosotros un punto de partida para situarnos y entender el panorama actual y el sentido de las experiencias que estamos realizando y realizaremos hasta el año 2020, ya que enmarcan nuestro trabajo presente y futuro. Un buen enfoque nos garantiza la realización de un buen proyecto.

## **El proyecto**

Desde el año 2009, las escuelas de Jesuites Educació estamos llevando a cabo una experiencia de renovación educativa de gran alcance. Es lo que denominamos *Horitzó 2020*. Nos hemos puesto en movimiento, y con ilusión y esfuerzo estamos construyendo, entre todos y en primera persona, una manera diferente de hacer escuela en el siglo XXI.

## **La colección**

La experiencia necesita detenerse y reflexionar, analizar lo que ha sucedido para planificar mejor las siguientes acciones. Con esta premisa nos planteamos esta colección, dirigida por Xavier Aragay y de autoría múltiple. Con la colección *Transformando la educación* queremos consolidar objetivos y compartir aprendizajes para seguir mejorando junto a las personas comprometidas con esta tarea, que hoy se ha convertido en una cuestión imprescindible. Es nuestro granito de arena, nuestra aportación al cambio necesario que requiere la educación. Es preciso que todos avancemos y que compartamos ilusión, inspiración y experiencias.



Para más información, visitad nuestro *site* en la dirección <http://h2020.fje.edu>

Allí encontraréis los vídeos, los periódicos y todos los cuadernos de esta colección disponibles en catalán, castellano e inglés, además de un espacio de participación donde podréis enviarnos vuestras aportaciones. ¡Os esperamos! ¡Gracias!