

Transformando la educación

**06.**

## **Repensamos la gestión de la escuela**

*30 estrategias para organizar el cambio educativo*

## **Transformando la educación**

Colección dirigida por Xavier Aragay

Cuaderno

**06**

Título

**Repensamos la gestión de la escuela. 30 estrategias para organizar el cambio educativo**

Autores

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

Edición

**Mauro Cavaller**

Traducción

**Laura Vaqué**

Diseño gráfico y maquetación

**Albert Martín**

[www.liniafina.cat](http://www.liniafina.cat)

Fotografía

**Berta Alarcó**

Impresión

**Barcino**

ISBN

**978-84-608-6560-5**

Depósito legal

**B 13981-2016**

© ⓘ ⓘ ⓘ Jesuites Educació

Primera edición: junio 2016

Transformando la educación

## 06. **Repensamos la gestión de la escuela**

*30 estrategias para organizar 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.



## **Joan Blasco**

Es pedagogo y, desde el 2015, es el director del modelo pedagógico de JE. Especializado en didáctica y organización escolar, su misión es la de asentar los nuevos territorios pedagógicos que abre el *Horitzó 2020*. Compagina su labor en la red con la dirección de la escuela de Jesuïtes Sant Gervasi. Practica el atletismo desde joven y, siempre que puede, se ocupa del jardín y de los árboles frutales que, junto con su mujer, tiene en el Bajo Aragón.



## **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.



*Sé el cambio que quieres ver en el mundo.*

**Mahatma Gandhi**

*—El Abuelo dice que las escuelas son demasiado ineficientes para producir material de máxima calidad. ¿Qué opinas? —preguntó.*

*—Bueno, seguramente lo mismo —respondí—. Yo fui a la escuela muchos años y no recuerdo que aquello marcara una gran diferencia en mi vida. No sé hablar ningún idioma, no sé tocar instrumentos, no sé jugar a la bolsa y no sé montar a caballo.*

*—Entonces, ¿por qué no dejaste la escuela? Podías haberte ido en cualquier momento que quisieras, ¿no?*

*—Supongo que sí —dije—. Podía haberme ido, pero no quería. Supongo que no se me ocurrió hacerlo. A diferencia de ti, a mi me educaron de una manera perfectamente corriente, ordinaria. Nunca he tenido lo que se necesita para ser una primera figura en algo.*

*—Eso no es verdad —declaró—. Todo el mundo debe tener una cosa en la que pueda destacar. Solo es cuestión de hacerlo aflorar, ¿no? Pero en el escuela no saben cómo hacer que salga. Aplastan el don. No es raro que la mayor parte de la gente no consiga ser lo que quieren ser. Ellos solo te aplastan.*

**De la novela *El fin del mundo y un despiadado País de las Maravillas*,  
de Haruki Murakami**

*Antes teníamos grandes periodos de estabilidad y breves periodos de crisis. Ahora tenemos un gran periodo de inestabilidad y algún recreo. La cuestión hoy no es adaptarse a un cambio específico, sino aprender a vivir en el cambio, tal vez más: amar el cambio.*

**Itamar Rogovsky**

# Prólogo

¿Os habéis fijado en que los jóvenes de hoy no miran nunca el manual de instrucciones? Cuando llega a casa un nuevo aparato electrónico, lo primero que hacemos nosotros, los padres y madres, es buscar el libro de instrucciones: «coloque el cable amarillo en el orificio amarillo; a continuación, inserte el cable rojo en el orificio rojo». Cuando llega el momento de poner el cable verde en su sitio, nuestros hijos ya han terminado de montar el aparato... ¡sin leer ninguna instrucción!

La pregunta importante es: ¿por qué ellos lo hacen así? La verdad es que no lo sé, pero propongo una idea: ellos están acostumbrados a jugar a la PlayStation... ¡que viene sin instrucciones! La primera vez que un niño juega a un juego nuevo, no sabe si tiene que tocar los círculos amarillos o los cuadros rojos. Primero establece la hipótesis de que los círculos amarillos son buenos y tienen que tocarse, que los rojos deben evitarse. Y lo prueba. Si no funciona (error), pierde; el juego se acaba y ya lo ha aprendido para la siguiente partida. Si funciona, pasa a la siguiente pantalla, donde la cosa se complica con nuevas sorpresas. A partir de ahí, vuelve a plantear hipótesis y de nuevo pone en práctica la prueba-y-error. Y, así, pasa horas y horas



rescatando princesas, matando zombis o coleccionando tesoros virtuales.

En general, a los padres y madres (y yo soy padre) y a los maestros (y yo soy maestro) no nos gusta demasiado que nuestro hijos pasen horas jugando a videojuegos. Sin embargo, aplaudimos con orgullo cuando un hijo o un estudiante lee muchos libros. Y en cierto modo es normal. Al fin y al cabo, la lectura de libros era la única manera de aprender cuando nosotros estudiábamos, y creemos que los niños que leen hoy se ganarán mejor la vida y serán más felices. Y lo creemos porque esto era cierto en nuestro mundo.

El problema es que nuestros hijos no vivirán en nuestro mundo, sino en el suyo. Y mucho me temo que, para sobrevivir en su mundo, les será muy útil haber jugado a la Play. Al fin y al cabo, si lo pensáis, el método para progresar y saltar pantallas en los videojuegos es exactamente el método científico que tanto alabamos y que se utiliza en las clases de ciencias naturales o física: ¡hipótesis-prueba-error! Este método también les permitirá adaptarse más fácilmente al mundo de la cuarta revolución industrial donde las nuevas tecnologías aparecen y desaparecen

a una velocidad vertiginosa, una revolución que, dicho sea de paso, ¡llega sin manual de instrucciones!

No. No estoy diciendo que debemos abandonar los libros y la lectura y obligar a nuestros hijos a jugar todo el día a la Play. Pero sí es cierto que los padres, las madres y los educadores tenemos que hacer un esfuerzo monumental para entender que el mundo está cambiando muy rápidamente y que tenemos que adaptar nuestro sistema educativo de manera inmediata. Y eso es lo que el proyecto Horitzó 2020 de los Jesuites de Cataluña intenta hacer: dar a los niños las herramientas que les permitan adaptarse, sobrevivir y ser felices en su mundo, y entender que estas no son las herramientas que nos dieron nuestros padres a nosotros para sobrevivir y ser felices en nuestro mundo.

### **Xavier Sala-i-Martin**

Profesor de Desarrollo Económico  
en la Universidad de Columbia, Nueva York.  
*Fundador y consejero delegado de Umbele*  
Foundation: A Future for Africa



# Índice

<i>Introducción</i>	<b>I. La escuela como organización</b>	<b>II. La gestión como alianza</b>	<b>III. La persona en el centro de la organización</b>	<b>IV. La escuela como oportunidad</b>	<b>Ideas clave</b>
12	14	24	46	68	78

*Tabla de contenidos*

# Introducción

En este cuaderno número 06 presentamos el segundo submodelo que apoya la transformación profunda de la educación que supone el Horizonte 2020. Si el Modelo Educativo de Jesuites Educación y el proyecto vital nos aportan las nociones-paraguas, por debajo hallamos el MENA, el MEG y el MCFE.

Este triángulo tiene un vértice superior claro: el Modelo de Enseñanza y Aprendizaje. Los modelos de gestión y de los espacios físicos son los otros dos vértices que le dan apoyo. Y es que es una vez definido nuestro modelo pedagógico, cuando reconsideramos las otras dimensiones de la escuela (no en vano los títulos de los cuadernos 06 y 07 empiezan con el prefijo re-).

Ahora nos dedicamos, pues, a la gestión. El cambio es sistémico y disruptivo, lo hemos dicho numerosas veces. Para nosotros resulta imprescindible atender también el cambio de la organización y la gestión de las escuelas. Y es que toda acción debería procurar evitar contradicciones y buscar la máxima coherencia posible.

Es lo que tiene transformar la educación: que, ahora y aquí, necesitamos darle la vuelta o modos

de decir y de hacer de otros tiempos. ¿Cómo sino apelar al proyecto vital de los alumnos cuando no lo hallamos en los departamentos o en las secretarías de los centros?

Del micro al macro o del aprendizaje del alumno a la acción en el aula, y de esta acción a la manera de trabajar como escuela y como red. Dicho de otro modo: en Jesuïtes Educació nos proponemos vivir a todos los niveles el cambio que queremos.

A estas alturas de nuestros cuadernos puede parecer una evidencia pero es importante repetirlo: no queremos transformar solo el aula, queremos transformar toda la escuela. Nosotros no hablamos únicamente de *flipped classrooms*, nosotros hablamos de *flipped schools*. Es decir, de dar la vuelta a toda la escuela, a toda la organización, al servicio del cambio profundo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

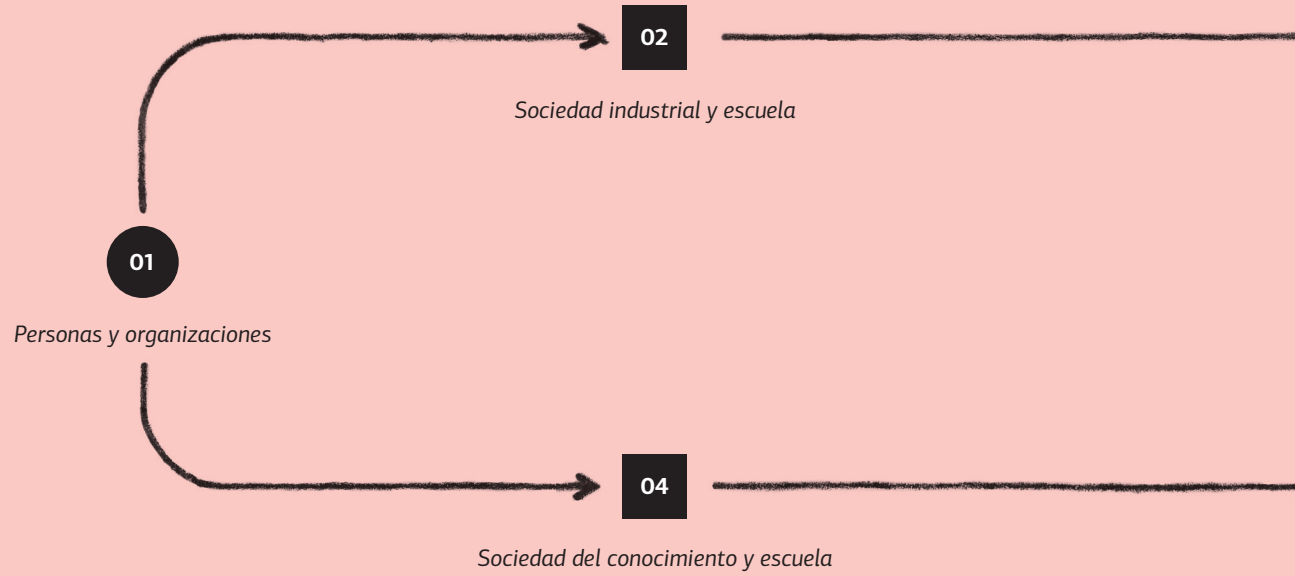
En este segundo curso de experiencia piloto constatamos de nuevo que los alumnos van muy contentos a la escuela y que aprenden mucho, desarrollándose como personas. ¿Y los profesionales que sostienen el Horitzó 2020? También están construyendo su presente con entusiasmo, rigurosidad y valentía, viviendo intensamente su propia vida.

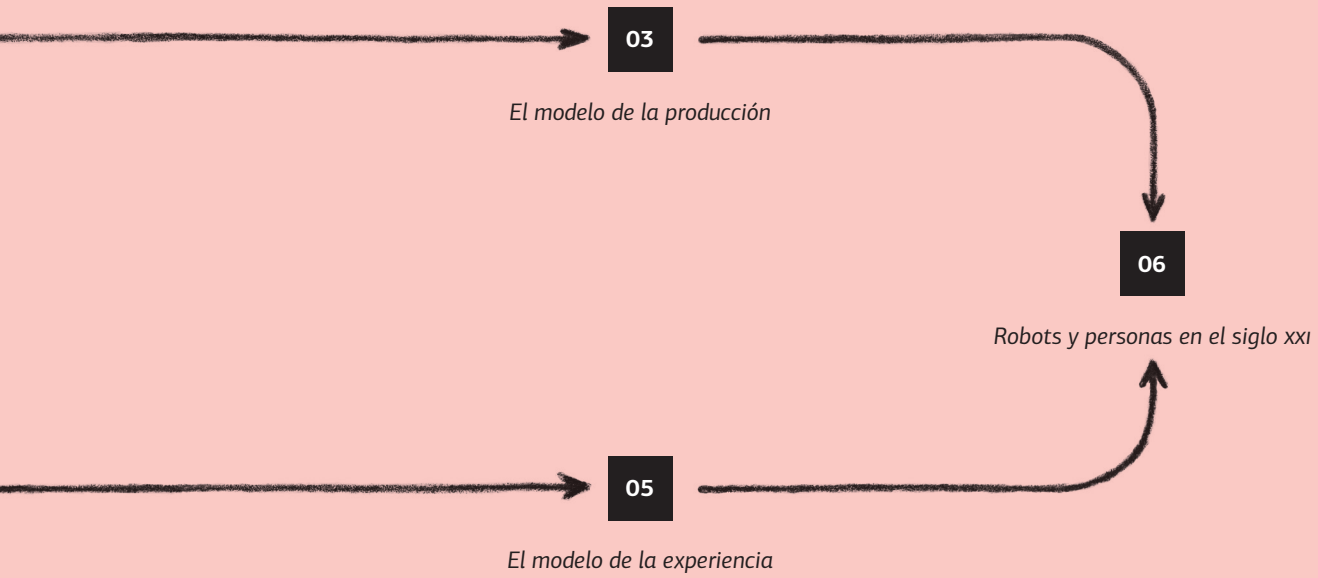
Si en el anterior cuaderno nos preguntábamos qué significaba aprender en el siglo xxi, ahora nos detenemos en el verbo trabajar y colaborar. ¿Cuál es la llamada de nuestro tiempo hacia las organizaciones? Hay que repensarlas de arriba abajo.

### **Xavier Aragay**

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

## I. La escuela como organización





**06. Repensamos la gestión de la escuela.** 30 estrategias para organizar el cambio educativo



# 01.

## *Personas y organizaciones*

Podemos decir que, desde nuestros inicios como especie, el ser humano se ha organizado para optimizar esfuerzos. En primer lugar, la necesidad de cuidar de los recién nacidos —al nacer no somos autónomos— nos lleva a una división del trabajo inicial para garantizar la descendencia.

Por otro lado, el desarrollo de la inteligencia nos permite concebir y practicar relaciones de intercambio, un hecho verdaderamente complejo y excepcional en el reino animal (hay que decir que nuestro intercambio no es automático o instintivo como el de las abejas o las hormigas).

Los grupos humanos comienzan así a especializarse. Si un individuo tiene habilidades para cazar y otro para recolectar frutos silvestres, saldremos ganando si cada uno se dedica a hacer lo que mejor sabe hacer y después intercambiamos los excedentes de nuestro trabajo.

Con este proceso, satisfacer las necesidades básicas inmediatas nos requiere cada vez menos tiempo, de manera que nos podemos dedicar a otras actividades.

Se inicia el despliegue de nuestro mundo simbólico y técnico que se prolonga hasta el presente.

Y es que por mucho más grandes que puedan ser, las organizaciones de hoy son, en esencia, como las de hace 10.000 años: personas que se ponen de acuerdo para hacer cosas con otras personas para otras personas.

A partir de aquí, entendemos también la escuela, sobre todo, como una organización de personas donde personas (educadores y familias) se ponen de acuerdo con otras personas (educadores y familias) para ayudar a otras personas (alumnos) a desarrollar su proyecto vital.

Dicho esto, señalamos que en los cuatro apartados siguientes nos proponemos atender la evolución de la escuela vinculada a la sociedad de su tiempo.

## 02. *Sociedad industrial y escuela*

Damos un salto en el tiempo y, de la edad de piedra, analizamos ahora brevemente la sociedad industrial. Podríamos decir que su inicio se halla en la Gran Bretaña del siglo XVIII, con la intervención de la máquina de vapor James Watt, patentada en 1769.

A partir de entonces nada volverá a ser como antes. La máquina hiladora y el telar mecánico revolucionan la industria textil algodonera, y el trabajo y la organización social se transforman profundamente para dar respuesta a la nueva producción fabril.

Sustituir el telar por la fábrica tiene implicaciones en todos los ámbitos: económico, político, social y también, como no podía ser de otro modo, educativo. A las luces universalistas de la Ilustración hay que sumarle ahora las necesidades del nuevo modelo productivo.

Que la ciencia y la técnica hayan entrado en el sistema económico supone la demanda de trabajadores cualificados. De los aprendices de los gremios, pasamos a las escuelas técnicas del siglo XIX.

El engranaje produce dos tipos de bienes que hay que consumir, cada vez en más cantidad y a precios más bajos. La escuela es una pieza más del mecanismo: provee, como vemos, de mano de obra y también de consumidores que reciben e incorporan las novedades que el futuro les ofrece.

De este modo, en la escuela del siglo XX observamos patrones afines a la maquinaria moderna: uniformización, orden, silencio, cálculo, memoria, jerarquía, transmisión de conocimientos profesor-alumno, individualismo, competición.

Y como nos recuerda a menudo Ken Robinson, la escuela decía a sus alumnos: «Si te esfuerzas y sacas buenas notas, tendrás un título universitario y después un buen trabajo». Y quizá ahora ya no sea exactamente así, ¿no?

## 03.

### *El modelo de la producción*

¿Qué duda hay de que la industrialización nos ha traído niveles de riqueza nunca vistos en épocas pasadas y que nos ha permitido acceder a ella? Solo hay que pensar en la esperanza de vida de hace trescientos años o en la educación y la sanidad de entonces para apreciar el increíble cambio.

Y a pesar de este hecho, hay que resaltar también que, en el modelo de la producción, producir es lo más importante.

De la escasez a la opulencia. Parece como si este hubiera sido el resultado de la bandera del progreso. Y en esta carrera todo se considera un recurso: la naturaleza y las personas abastecen los motores para que no se detengan nunca y vayan más deprisa y más lejos todavía.

Es una fiesta donde hay de todo, en efecto, canapés y petardos, fuegos artificiales a montones. Pero ¿quién los disfruta?

Tenemos muy claro quién se ha quedado fuera (por dar una cifra, recordemos que 1.300 millones de personas viven con menos de 1 dólar al día),

pero también hay que preguntarse si a los invitados a esta fiesta les llena (otra cifra: en Estados Unidos el paro cardíaco es la primera causa no natural de muerte, con 650.000 muertes anuales).

En las escuelas, el modelo de la producción está obsoleto. Ya nadie se cree el lema, hoy suena ridícula esta promesa. Incluso a los padres y a las madres les cuesta mantener el «si estudias y sacas buenas notas, encontrarás un trabajo estable y serás feliz.»

## 04. *Sociedad del conocimiento y escuela*

Hace algunos años que oímos decir a los expertos que la nuestra es una sociedad del conocimiento: la irrupción de internet y el nuevo paradigma digital están cambiando la realidad a una velocidad de vértigo.

En este sentido, podemos entender el estallido de la crisis económica en el año 2008 como un síntoma más del derrumbamiento del mundo industrial y especulativo del pasado siglo.

¿Qué elemento vertebraba la sociedad hoy?

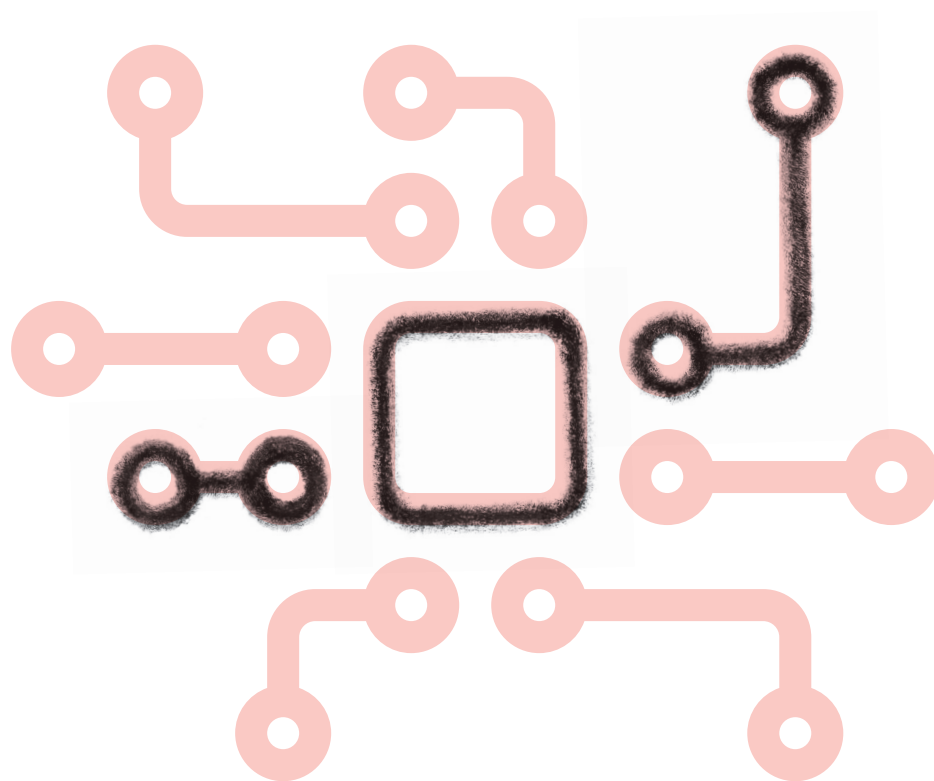
El conocimiento. Y, de ahí, se siguen nuevas maneras de vivir y habitar, y también de enseñar y aprender. Parece que la nueva dinámica social sea pasar de producir y consumir bienes a generar y compartir conocimiento de forma mucho más cooperativa.

Porque ya no podemos hablar de orden rectilíneo, porque salimos de la mecánica para adentrarnos en la vida, en una vida —hay que añadir— hoy más global e interconectada que nunca.

Las escuelas no tienen que producir titulados estandarizados, sino que deben facilitar el aprendizaje personalizado de personas con fuertes proyectos vitales.

En lugar de penalizar o incluso medicalizar el aburrimiento y la desconexión de los estudiantes (véase el diagnóstico que hacemos de la escuela actual en el cuaderno 01), deberíamos tomar nota de su frustración y atenderla con nuevas propuestas...

¿O es que en los tiempos que corren nos podemos permitir no *aprender*? Hoy, la escuela como camino hacia la edad adulta, debería educar y proveer de herramientas eficaces para la construcción del conocimiento.



## 05. *El modelo de la experiencia*

Conocer no es ningún resultado, ningún producto manufacturado apto para el consumo, porque conocer es más bien una experiencia, la conquista de territorios aún inexplorados.

La sociedad del conocimiento nos pide que dejemos de lado la cadena de producción y nos invita a profundizar en el pensamiento divergente o lateral. Se trata de abrir posibilidades, de imaginar múltiples soluciones diferentes para un mismo problema, de hacerse la pregunta «¿y si no fuese así?».

Observamos que las habilidades, las competencias, el aprender a aprender y la creatividad son los conceptos clave en el nuevo paradigma. Necesitamos despertar y vivirnos plenamente aquí y ahora. Es en esta disposición que podemos ampliar nuestros horizontes: crear juntos el conocimiento.

Porque a esta experiencia todos estamos invitados: ante la jerarquización y atomización de la organización industrial, hay una llamada al trabajo colaborativo y a la participación de todos en red para transformar y crear

en todos los ámbitos (educativo, social, político y económico).

Y es que formar parte de la sociedad del conocimiento es un constante dar y recibir en la red global. Es decir, hacer preguntas y construir respuestas que nos permitan avanzar y vivir más intensamente como personas y como humanidad.

## 06.

# *Robots y personas en el siglo XXI*

Hemos empezado este cuaderno con una referencia a las primeras formas de organización de nuestra especie. El recorrido histórico acaba aquí con unas notas sobre las organizaciones del siglo XXI.

Para empezar, diremos que hoy hemos integrado plenamente las máquinas a nuestra realidad. Solo hay que ver, por ejemplo, el funcionamiento de un almacén de Amazon. Los robots inteligentes Kiva se ocupan de la logística interna con una eficacia sorprendente. Por no hablar de hoteles que ya funcionan sin humanos a su cargo o fábricas sin operarios.

Esto nos hace ver que las máquinas ya superan a los humanos en una gran cantidad de tareas productivas, de modo que en un futuro cercano pediremos a los trabajadores no solo que ejecuten, sino que aporten aquello que los robots no son capaces de hacer.

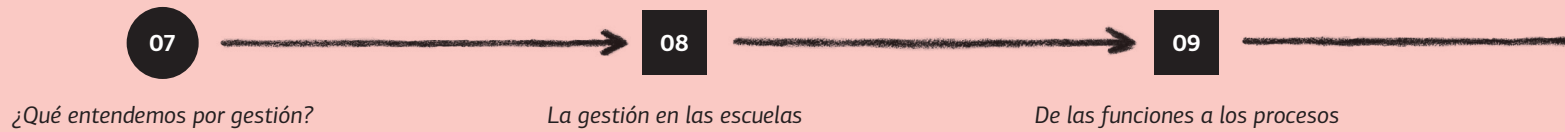
En nuestro siglo el único camino viable es, pues, ser más humanos que nunca: necesitamos más espíritu crítico, más reflexión, más empatía, más creatividad, más imaginación, más emprendimiento.

En el modelo productivo, las máquinas tienen una posición dominante, es decir, que van, e irán cada vez más, muy por delante de nosotros. En el modelo de la experiencia que hemos visto en el epígrafe anterior, en cambio, las personas tenemos un papel irremplazable.

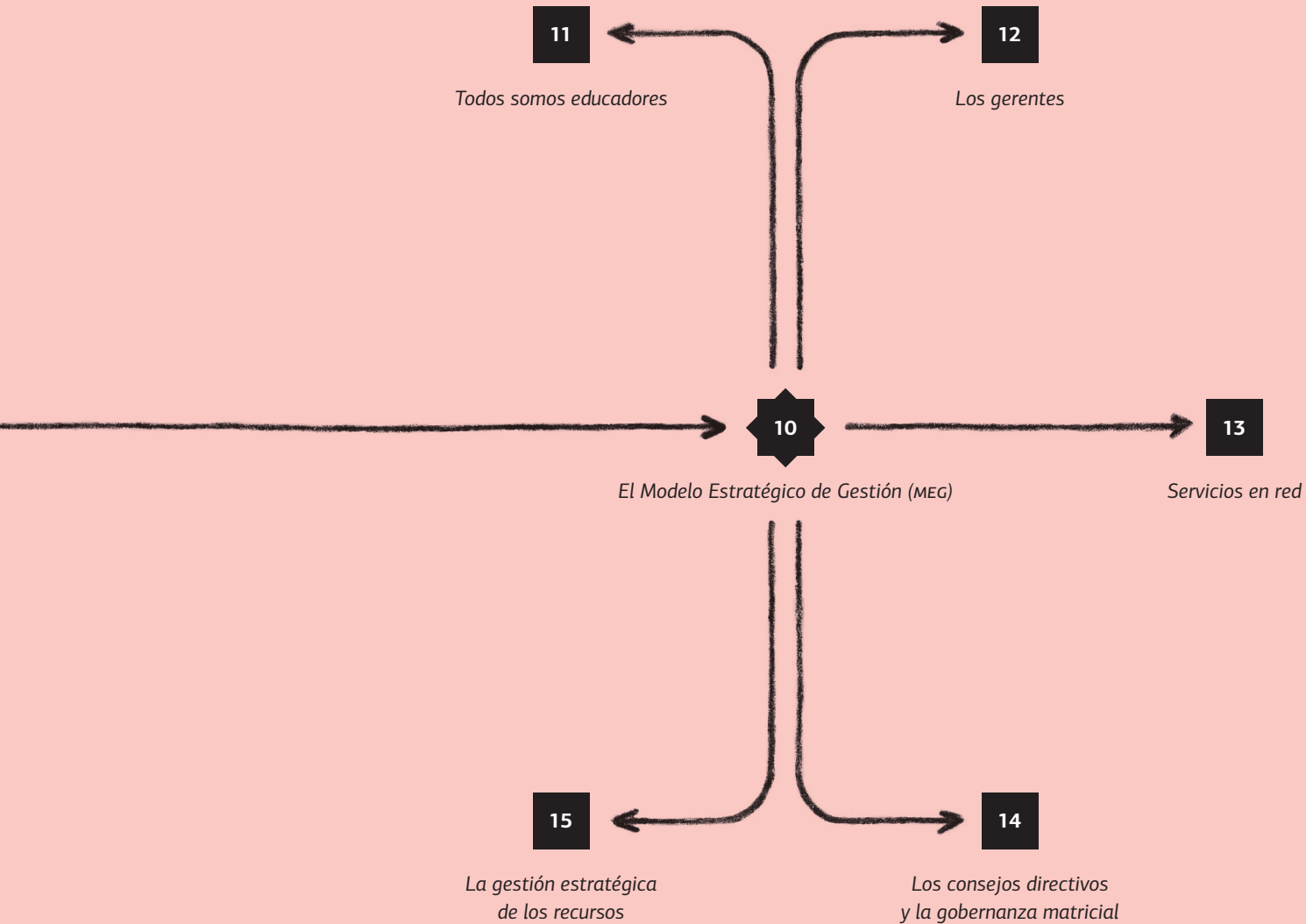
Esta evidencia nos marca unas directrices claras para la educación de los niños y de los jóvenes, pero también, como decíamos en la introducción, para la escuela como organización inteligente que se centra en la persona y que aprende de forma constante.

La transformación profunda que supone el *Horitzó 2020* es un ejercicio de coherencia. En las dos partes siguientes —La gestión como alianza y La persona en el centro de la organización— veremos la manera en que estamos repensando internamente la escuela para hacerla más humana.

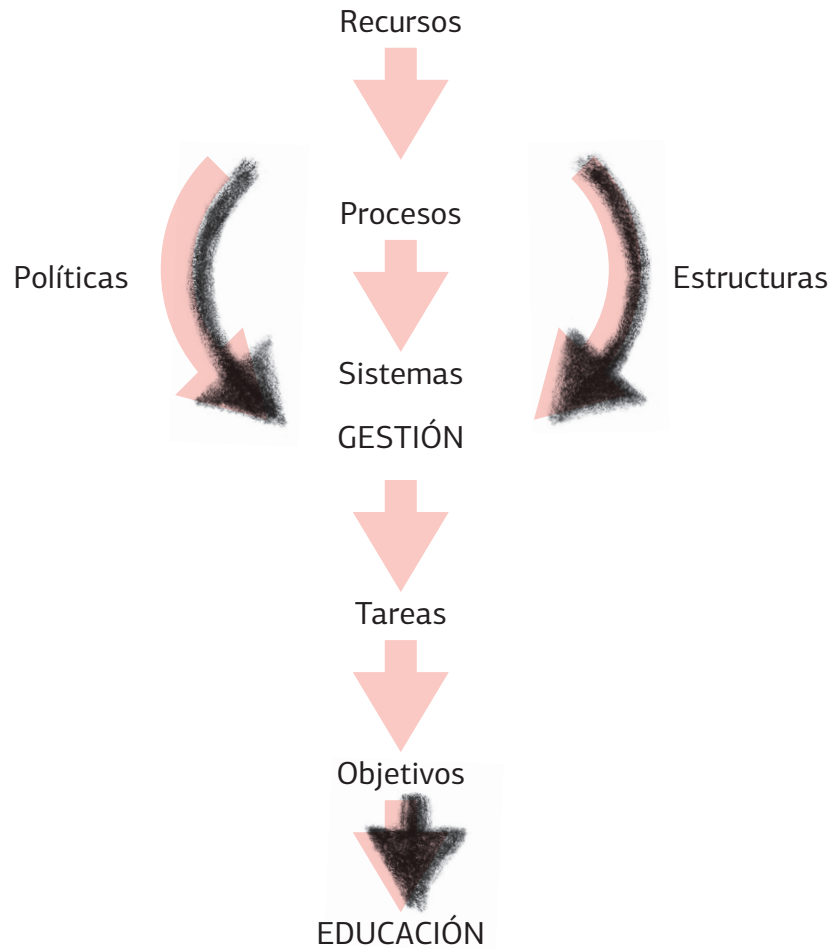
## II. La gestión como alianza







06. Repensamos la gestión de la escuela. 30 estrategias para organizar el cambio educativo



## 07.

### ¿Qué entendemos por gestión?

Iniciamos la segunda parte recordando que en el primer punto de este cuaderno hemos dicho que las organizaciones son personas que se ponen de acuerdo para hacer cosas para otras personas.

A pesar de que en el *back to basics* que supone el Horitzó 2020 nos sentimos muy cómodos con esta definición, también es cierto que para abordar la gestión de la escuela tenemos que tener en cuenta más elementos.

Añadimos, pues, que en las organizaciones reconocemos procesos, es decir, la forma implícita o explícita en cómo dos o más personas se interrelacionan para realizar actividades y conseguir sus objetivos. Estos procesos progresivamente se formalizan y perfeccionan.

Y a medida que las organizaciones se van haciendo más complejas, estos procesos requieren sistemas que los faciliten, los estructuren y los formalicen. Un sistema es, por tanto, una relación estructurada de procesos que se han hecho más complejos.

A su vez, apuntamos que las políticas y la estructura son los dos elementos a considerar en la gobernanza de las organizaciones desarrolladas. Definimos las políticas como aquellas estrategias específicas que aseguran la coherencia en cada uno de los ámbitos en los que la organización debe actuar. Entendemos por estructura el conjunto de roles y protocolos que ayudan a tomar decisiones y priorizar.

La gestión —que se alinea con la estructura, se orienta por las políticas internas y cuenta con el apoyo de los recursos necesarios— es, por tanto, el conjunto de procesos y sistemas que garantizan la consecución de las tareas básicas para llegar a los objetivos fijados. Y en nuestro caso, el objetivo fijado es la educación.

## 08. *La gestión en las escuelas*

Podríamos decir que la esencia de la escuela la encontramos en el ágora de la Grecia clásica. El camino del conocimiento es un diálogo entre iguales, y para llevarlo a cabo, solo necesitamos una determinada actitud.

Sócrates, por decirlo así, no necesita más apoyo que las palabras, la gestión en su caso es casi inexistente, como lo es prácticamente hoy en día en las escuelas rurales de cinco o seis maestros (aunque no se escapan de la burocracia externa). Pero tenemos estas escuelas son la excepción. De la Academia de Platón a nuestro presente, los centros han ido creciendo en dimensiones y ofreciendo cada vez más servicios.

Por otro lado, los procesos asociados al funcionamiento de toda organización mantienen un estrecho vínculo con su época. Así, las estructuras burocratizadas, compartimentadas y verticales son las más corrientes en la escuela del siglo xx.

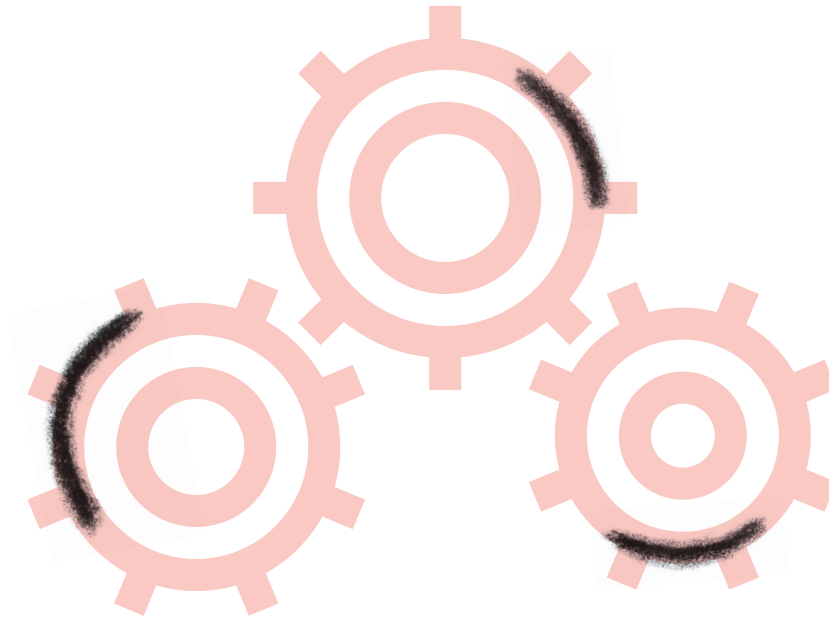
En el antiguo modelo, en nuestras escuelas, el director general de cada centro cuenta con el apoyo de un administrador y de un secretario general que, con el PAS (Personal de Administración y Servicios),

se encargan de la contabilidad, la tesorería, los recursos humanos, el mantenimiento y la limpieza, la secretaría académica, la informática, los servicios, etc.

Estas dos figuras, y sobre todo la del secretario, acostumbraban a ser docentes con experiencia que cubrían con buena voluntad las necesidades de gestión del centro. La relación con otras escuelas de la Compañía se limitaba a la coordinación y la presentación de balances anuales al administrador gerente.

El nuevo mundo digital y global nos hace replantear el modelo y apostar por la profesionalización de la gestión. El aislamiento de las escuelas y la falta de formación específica de la gerencia son dos temas primordiales a resolver si queremos responder a los retos que nuestro presente nos plantea.

Atenderemos la gestión de la nueva escuela en los siguientes apartados. Aquí solo indicamos el desiderátum general: tendrá que ayudarnos a ser más humanos y que esté plenamente alineada con el modelo educativo y pedagógico, aprovechando el conocimiento y la profesionalidad presentes en la sociedad actual.



### Gestión centrada en las funciones

Los empleados son el problema .....  
Se piensa en clave de empleados .....  
Se evalúan las funciones .....  
Sustituye a las personas .....  
Se controla a las personas .....  
¿En quién se confía? .....  
Jefes funcionales .....  
Burocracia y formalismo .....  
Realizar tareas .....

### Gestión centrada en los procesos

El proceso es el problema  
Se piensa en clave de compañeros y equipos  
Se evalúa el proceso  
Cambia el proceso  
Se controla el proceso  
Todos tenemos el mismo objetivo  
Responsables de proceso  
Flexibilidad e innovación  
Realizar tareas: cuáles, para qué y con quién

## 09.

# *De las funciones a los procesos*

Como en la mayor parte de los cambios, aquí la perspectiva es fundamental. Nuestra acción solo tendrá sentido si conseguimos una nueva mirada. Porque si consideramos las cosas como siempre hemos hecho, por mucho más que nos movamos —como si pedaleásemos en una bicicleta estática—, no avanzaremos...

Salir del modelo analógico es superar la identificación de organización con organigrama. El organigrama solo es la representación gráfica de un momento determinado de la estructura de una organización que muestra el orden jerárquico y las relaciones, las dependencias y los canales de comunicación entre los miembros.

Observamos, por otro lado, que fue durante la industrialización cuando se produjo el trasvase de esta concepción rígida desde el terreno militar al mundo de la empresa.

Ahora nos conviene ir más allá porque las deficiencias de esta óptica son el olvido de los clientes y usuarios, de los servicios y productos, así como de las actividades.

Las consecuencias más evidentes son la fragmentación y la burocratización, es decir, la falta de integración y de sinergias de la organización y sus partes.

En el nuevo paradigma organizativo y digital tenemos que superar la gestión centrada en las funciones para fijarnos de manera preferente en los procesos alineados con la misión. Así, pasamos de los empleados en una cadena vertical y compartimentada a las relaciones entre las personas estructuradas en procesos y sistemas para llegar a una meta y asegurar los objetivos de forma profesional y coherente.

Y este nuevo enfoque, como pedíamos anteriormente, sí que satisface la necesidad de ser más humanos... Solo las personas pueden ser flexibles, innovar y revisar procesos optimizando la realización de la propia misión, relacionando la tarea que llevan a cabo con la vocación y el proyecto vital.

# 10.

## *El Modelo Estratégico de Gestión (MEG)*

Después de este recorrido llegamos finalmente al segundo submodelo del Horitzó 2020. Una vez se han establecido los principios del proceso de enseñanza y aprendizaje en el MENA, nos planteamos ahora qué gestión necesitamos para la nueva escuela y sobre todo para asegurar su transformación.

Es necesario asegurar la misión de Jesuites Educación, es decir, la educación integral de las personas. Y el MEG, o Modelo Estratégico de Gestión, es la reorganización de los elementos no docentes de la escuela para ponerlos verdaderamente al servicio de nuestra misión educativa.

Lo volvemos a repetir: aunque hay iniciativas innovadoras que internamente se organizan como en el siglo pasado, para nosotros atender esta dimensión de los centros no es una opción, también es necesario que lleguemos hasta aquí para hacer coherente el cambio sistémico y disruptivo.

Queremos diseñar procesos que acerquen a las personas, extender a los profesionales de la escuela la nueva mirada a la persona que se define en el MENA. Y es que, en este proceso



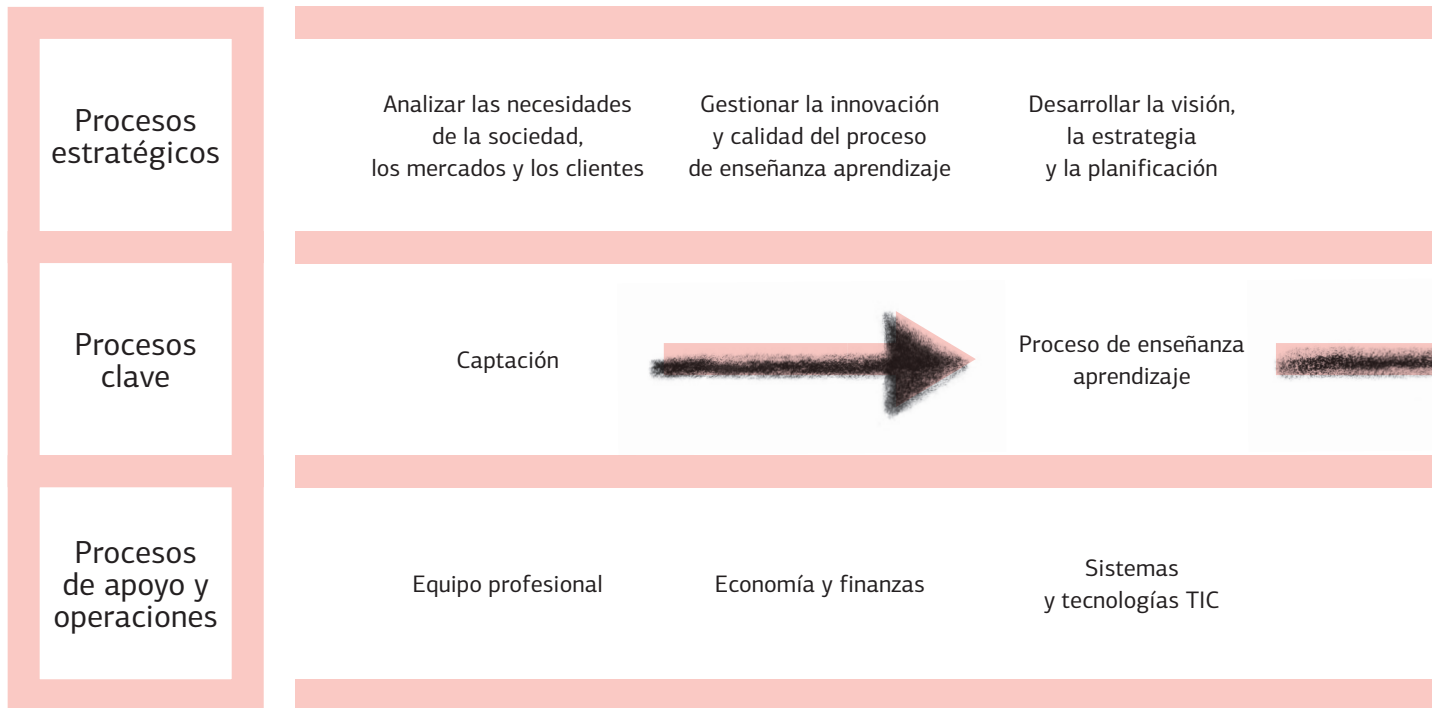
de humanización organizacional, aclarar y compartir la misión es un referente que nos orienta y resitúa.

A nuestro parecer, no se puede cambiar el proceso de enseñanza y aprendizaje y la escuela si no cambiamos su gestión y organización. Es necesario que la gestión y la organización de cada centro, en toda su visión, en toda su estructura y en todos sus procesos, se ponga al servicio de la transformación profunda de la educación.

No podemos seguir disociados, con un personal de administración y servicios por un lado, y un equipo de maestros y profesores por otro. Necesitamos, también a este nivel, trabajar en equipo. Tenemos que revisar lo que sea necesario para encontrar nuevos caminos edificantes para la escuela y juntos, como educadores, tenemos que incorporarlos al proceso de enseñar y aprender que la escuela ofrece a los alumnos y que queremos transformar radicalmente.

Presentamos a continuación la concreción esquemática del MEG en un centro. Distinguimos tres niveles. En la parte superior hallamos los procesos

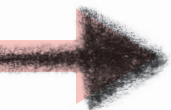
estratégicos, que son guía, alineamiento, planificación y toma de decisiones globales y relación. En el centro situamos los que denominamos procesos o cadena clave, que aseguran el cumplimiento de la misión, están orientados al usuario/cliente y son el centro de la organización. Y por último, en la parte inferior encontramos los procesos de apoyo y operaciones, que ayudan y dan servicio a los procesos clave, asegurando el empleo eficiente de los recursos.



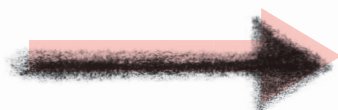
Gestionar las relaciones institucionales y la política de comunicación

Desarrollo vital y profesional del equipo

Gestionar el proceso de obtención, seguimiento, análisis y toma de decisiones



Graduación



Vinculación

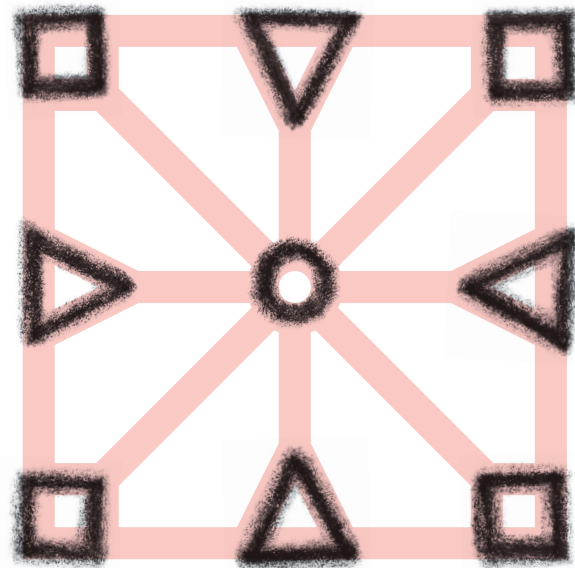
Infraestructuras

Expediente académico

Marketing y comunicación

Servicios y compras

**06. Repensamos la gestión de la escuela.** 30 estrategias para organizar el cambio educativo



# 11.

## *Todos somos educadores*

La primera consideración del MEG es que todos los profesionales de la escuela somos educadores. El proceso de enseñanza y aprendizaje se da en todos los momentos y espacios de la vida del alumno, de modo que acompañar a los alumnos no es una tarea exclusiva de los docentes.

Esta transversalidad supone la nivelación de los profesionales que trabajan en la escuela: no podemos hablar ya de subalternos ni de titulados superiores y no titulados o administrativos. Y al mismo tiempo que reconocemos la participación y el compromiso de todos, la organización horizontal y en red es también una llamada hacia la excelencia. Toda la escuela es educadora.

Todos los profesionales aportamos valor con el fin de cumplir la misión de JE, y es necesario que todos pongamos lo mejor de nosotros: es imprescindible, pues, profesionalizarnos más todos. En cuadernos anteriores, hemos visto crecer a los docentes en el Programa de Incorporación a la Experiencia Piloto. Ahora es el turno de la gestión.

El Horitzó 2020 transforma el antiguo PAS en profesionales de gestión plenamente capacitados, abiertos e integrados en la estructura de la escuela. Así pues, en los últimos años, hemos formado y reorganizado a las personas dedicadas a la gestión y también hemos llevado a cabo incorporaciones de excelentes profesionales comprometidos con nuestro proyecto educativo.

De este modo, consolidamos el segundo pilar fundamental de la escuela que, junto con los docentes, configuran la alianza de educadores para hacer realidad la escuela que queremos.

## 12. *Los gerentes*

Si la complejidad de una organización como la escuela es alta, la de una red de escuelas como la de JE —donde siete de ocho escuelas superan los 1.500 alumnos y en algunos casos rayan los 3.000 alumnos— lo es aún más. Así, al lado de Xavier Aragay, director general de Jesuïtes Educació, encontramos a Pol Riera, gerente general, los dos máximos responsables de nuestra red de ocho escuelas.

Y de forma similar, cada centro cuenta con un gerente de centro trabajando con el respectivo director general. Tanto el administrador como el secretario del antiguo modelo quedan, por tanto, fusionados en un único profesional con un nuevo rol.

El gerente de centro es necesario en escuelas grandes, mientras que en centros de dimensiones reducidas (como es el caso de Jesuïtes Poble Sec), podemos incorporar una nueva figura, denominada jefe de gestión, que asume estas funciones.

Por otro lado, dando apoyo a los docentes de cerca, hemos creado también una nueva figura: el TEG o técnico de gestión, que se ocupa de

la atención al alumno y a las familias, y de la gestión de las operaciones en torno al proceso de enseñanza y aprendizaje.

En la nueva escuela, el TEG resuelve las cuestiones administrativas relativas a la escolarización de los alumnos a la hora de dar apoyo a los docentes en todo lo que requieren antes y después de la acción en el aula y que a día de hoy se traduce en una lista compleja de gestiones e informes que no deberían recaer en los docentes.

Más allá de esta descripción, diremos que las tres figuras que se recogen aquí resuelven eficazmente la gestión de los ocho centros de la red para liberar a los docentes de las tareas administrativas, es decir, para que los maestros y profesores puedan dedicarse plenamente —en su rol docente— a los alumnos.

A nivel de dirección, tenemos que conseguir invertir satisfactoriamente los porcentajes de dedicación del modelo anterior: se trata de que el 80% del tiempo del director general de cada escuela se destine a la pedagogía mientras que, como pertoca, tan solo

un 20% a la gestión. Y lo que es mejor, potenciamos el liderazgo pedagógico y reducimos la dedicación de los docentes a la burocracia.

Con la nueva organización allanamos la estructura tradicional de la escuela y la dirección aplicada se ejerce sin intermediarios sobre la propia labor educativa. Contamos, por tanto, con un liderazgo pedagógico cercano y directo, y un verdadero trabajo de equipo entre los educadores (sobre este punto, véase también las consideraciones sobre la evaluación del epígrafe 22).

# 13.

## *Servicios en red*

Lo hemos expresado en todos los cuadernos de esta colección: una única escuela aislada no puede afrontar con garantías los retos de nuestro presente. De manera progresiva, en Jesuïtes Educació nos vamos transformando día tras día en una red más integrada.

Como los hospitales, hoy las escuelas deben vincularse con otros centros para sumar puntos de vista, esfuerzos y recursos. El vínculo puede ser diverso y múltiple (proximidad física, identidad, afinidad pedagógica, etc.) pero, en cualquier caso, estamos convencidos de que hoy resulta necesario constituirse en red.

Porque, ¿qué sentido tiene que cada escuela tenga un equipo de mantenimiento o de informáticos propio y exclusivo, por ejemplo? ¿Qué sentido tiene que cada centro negocie aisladamente las compras de material y equipamientos con los proveedores?

Hemos unificado todos estos servicios en diferentes equipos que, desde diferentes sedes como el CETEI en Bellvitge, Jesuïtes Sarrià o la oficina de la calle Llària dan apoyo a las ocho escuelas. Nos referimos



a tareas como la gestión de recursos humanos, economía y finanzas (ECOFIN), sistemas y tecnologías de la información y comunicación, mantenimiento y obras (MIO), gestión del expediente académico, marketing y comunicación, tesorería, servicios generales y compras, etc.

Veámoslo con un ejemplo: hoy cuando una escuela tiene un problema con su wifi, no recurre a un informático externo o a su informático generalista (en el caso de que disponga de uno), sino que la red la provee de un técnico informático propio especialista en wifi que, como tal, está al día de los avances en este campo.

Este cambio de cultura también se vive entre los docentes. Hoy los directivos y los maestros y profesores hacen compatible el sentimiento de pertenencia al centro donde trabajan junto con el sentimiento de pertenencia a la red de Jesuïtes Educació. Y se trabaja y colabora, cada vez más, a nivel de red, especialmente en las experiencias piloto como el MOPi y la NEI.

Somos, por tanto, una única red con ocho centros de trabajo donde, cada vez más intensamente, podemos compartir espacio profesional, visión, proyectos y experiencias docentes.

La tendencia es clara: seguramente en un futuro próximo las escuelas dispondrán únicamente de dos departamentos propios: los servicios generales y la atención al cliente. Del resto de los servicios se encargará —a nivel general y de una manera más eficiente y sostenible— la red integrada.

# 14.

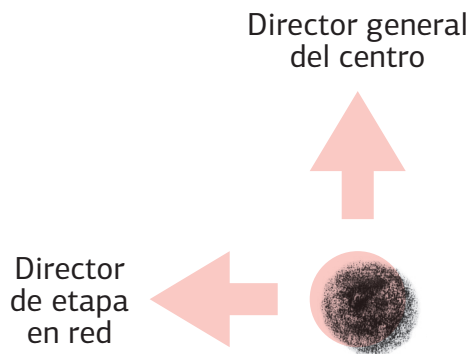
## *Los consejos directivos y la gobernanza matricial*

Llegamos así de manera lógica a la siguiente pregunta: una estructura tan compleja, ¿cómo se gobierna?

Para empezar diremos que hoy ninguna escuela decide por sí sola. Los órganos de gobierno se incluyen en la red en forma de tres consejos: el consejo de directores, el consejo de gerentes y el consejo del modelo pedagógico (el consejo general está formado por estos tres consejos).

Estos tres órganos de gobierno son participativos. Dentro de una titularidad clara y definida, los respectivos agentes corresponsables de la definición e implementación de las estrategias y políticas proponen, mejoran, consensuan, aprueban y concretan las acciones que se tendrán que emprender para conseguir nuestra misión educativa siempre de acuerdo con su contexto.

Aquí, como en el caso de los hospitales, no estamos ante una organización asamblearia. Tampoco ante una directivista. JE es una organización viva en red, con un liderazgo distribuido que aprende y se transforma constantemente gracias a la participación profesional de sus protagonistas (sobre este punto, véase el cuaderno 04, apartado 07).



El espíritu de JE es trabajar con capacidad de diálogo, confianza mutua y estimación, inmersos en una estructura de gobernanza matricial (que, sea dicho por otro lado, no tiene nada que ver con la marcialidad del organigrama).

Nos explicamos. Las ocho escuelas de JE somos una red en la que conviven dos ejes: uno vertical y uno horizontal. Así, la estructura matricial crea un doble flujo de responsabilidad al desarrollar los proyectos con profesionales de diferentes escuelas o ámbitos. Una dirección vela por la política o estrategia a nivel de red y con visión de conjunto, y otra vela por la dirección en un contexto territorial y social determinado.

Un profesor de la NEI, por ejemplo, reporta al mismo tiempo al director de la NEI en red y también al director de la NEI de su escuela y al director general de su centro. O visto desde la perspectiva del proyecto: en estos momentos la tesorería en red se está pilotando por un gerente de centro y el jefe de tesorería y apoyo a servicios en red, que posteriormente

llevarán el proyecto a todo el equipo de gerentes para perfeccionarlo. Dirección matricial significa, sobre todo, diálogo entre las partes y capacidad de comprensión y consenso.

Esta matriz permite una gobernanza firme y flexible, capaz de tomar decisiones participativas y vinculantes, así como de adaptarse —con una fuerza innovadora remarcable— a las necesidades que el presente y el contexto van generando.

**06. Repensamos la gestión de la escuela.** 30 estrategias para organizar el cambio educativo



# 15.

## *La gestión estratégica de los recursos*

Si hablamos de gestión, hablamos de personas, de estructuras y de procesos, en efecto. También, sin embargo, de recursos económicos, es decir, de dinero. ¿Qué cambios ha comportando el Horitzó 2020 en este sentido?

Es cierto que para hacer realidad la escuela que queremos necesitamos hacer inversiones (en la formación de los educadores y en el cambio de los espacios físicos, básicamente). Por otro lado, también es cierto que no podemos contar con un incremento de nuestros ingresos (ni por más aportaciones de las familias ni por el concierto con la Administración).

Entonces solo existe un camino posible: gestionar mejor los recursos que tenemos. Así pues, constituirnos como red y profesionalizar la gestión han sido claves en la optimización de los recursos.

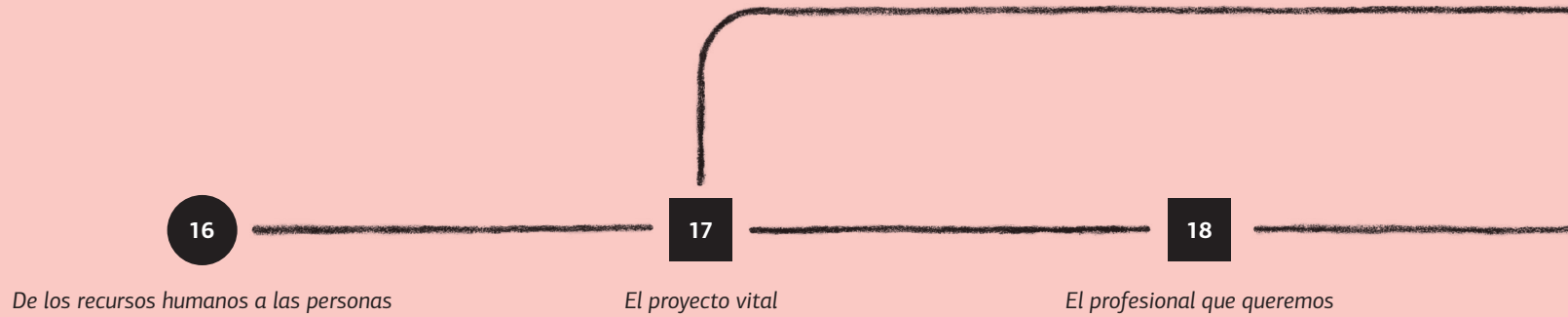
Por decirlo llanamente: la bolsa es la que es, de nada sirven los lamentos o las quejas. Ahora bien, esta bolsa bien administrada da para mucho. ¡Por supuesto! Un ejemplo: todo el mundo entiende los beneficios

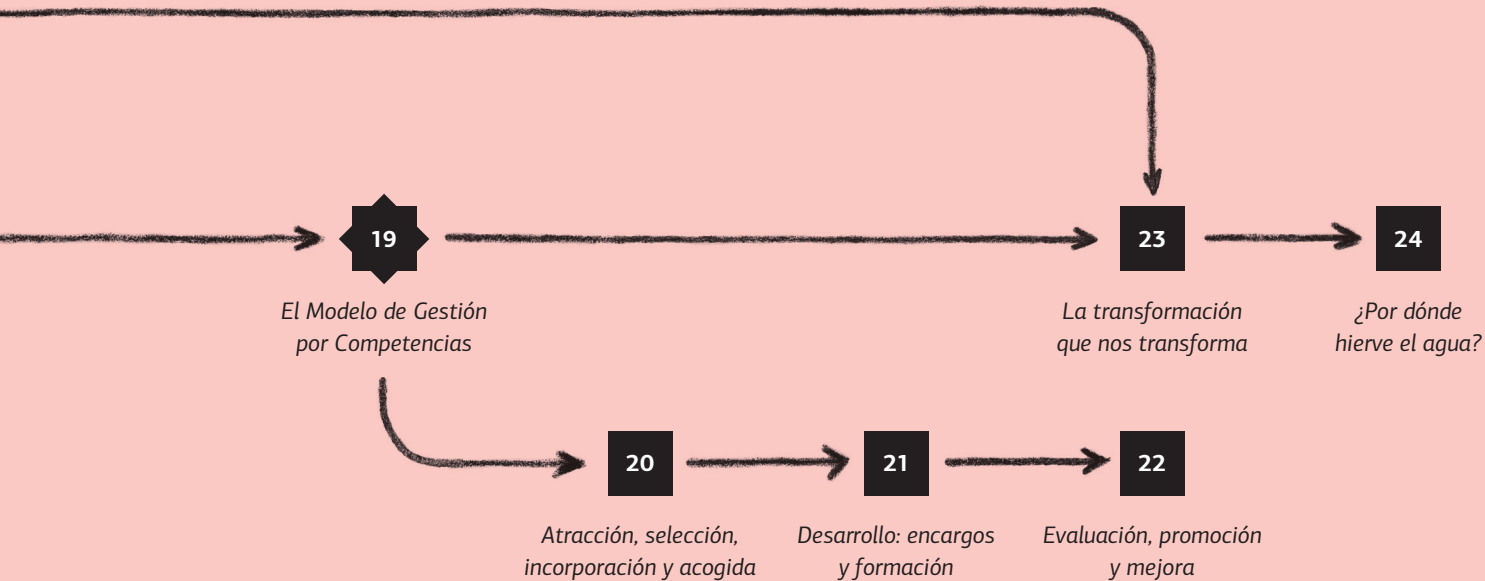
que comporta que un experto negocie con los proveedores aprovechando, además, la fuerza del volumen resultante de la suma de las ocho escuelas.

Sin embargo, hay que decir que, para el ahorro, es esencial tener un proyecto estimulante. Esto sí que nos ilusiona y nos ayuda. Así es como conseguimos la complicidad y el compromiso de toda la comunidad educativa —que es quien verdaderamente estimula el ahorro—, y tomamos impulso para incorporar los elementos necesarios para hacer posible nuestro sueño.

En JE hacemos una gestión transparente del presupuesto y compartimos con toda la comunidad educativa la política de inversiones del ahorro.

### III. La persona en el centro de la organización





**06. Repensamos la gestión de la escuela.** 30 estrategias para organizar el cambio educativo



## 16.

### *De los recursos humanos a las personas*

Empezamos esta tercera parte del cuaderno con un breve apunte sobre la cultura de las organizaciones y las personas. En este epígrafe, queremos contestar a la siguiente pregunta: ¿por qué el bloque III lleva por título La persona en el centro de la organización?

La época industrial que dejamos atrás tiende a nivelar cualquier ente. Con la ciencia y la técnica modernas, Occidente desmitifica el mundo y lo convierte en algo uniforme y disponible: todo es susceptible de ser considerado un medio para la producción y el crecimiento económico.

No solo la naturaleza pasa a ser un simple recurso natural, también los hombres y las mujeres que configuran las organizaciones son denominados, en tanto que trabajadores útiles, recursos humanos. Como podemos ver, el lenguaje nunca es neutro.

Los tiempos cambian y hoy ya no hablamos tanto de RH sino de personas. Así, en Jesuïtes Educació —tal como lo planteamos en el proceso de enseñanza y aprendizaje poniendo al alumno en el centro—,

en la estructura de la nueva escuela, situamos a los profesionales en el centro.

Haciendo referencia a los términos clásicos de fines y medios, podemos decir entonces que el Horitzó 2020 es una llamada a revitalizar la mirada y el trato propios y con los demás. Tengamos presente, pues, que todos y cada uno de nosotros (es decir, la humanidad entera), más allá de nuestro perfil y dedicación, somos fines en nosotros mismos.

Y por esta razón queremos resituar a la persona como elemento fundamental en el centro del proceso organizativo y de servicios.

# 17.

## *El proyecto vital*

Tal como hemos dicho en numerosas ocasiones de diferentes maneras, hoy tenemos que reconocer que las seguridades del siglo xx han quedado desmenuzadas en las últimas décadas. La incertidumbre es el ingrediente principal en los nuevos tiempos líquidos. Y en un mundo donde predomina el denominado pensamiento débil no nos podemos aferrar a ideologías obsoletas.

¿Cómo conducir la propia vida? Mirando hacia el interior, descubriendo y desarrollando nuestro proyecto vital.

Puede parecer una evidencia en la que no sería necesario detenerse, pero quizá precisamente por ser una obviedad no la podemos pasar por alto: los retos de hoy son los retos del presente de todos, tengamos 4, 11, 33, o 64 años. La realidad es sincrónica.

Y la realidad, por otro lado, también es sistémica: aprendemos lo que enseñamos y enseñamos lo que aprendemos. Los educadores de la escuela que queremos tienen la oportunidad y el encargo de liderar esta conquista vital. Es por ello que

en Jesuïtes Educació ofrecemos y pedimos a nuestros profesionales un compromiso con la intensidad de la vida con sentido.

Los docentes no se pueden esconder detrás de los contenidos, del mismo modo que los gestores no pueden hacerlo detrás de las tareas técnicas. En la escuela todos los educadores son referentes y están involucrados directa o indirectamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

Tened sueños, proyectos (sean los que sean), pero no dejéis que la vida os viva, vividla en primera persona. Esta es nuestra interpelación: básica, sencilla, radical. ¿Qué quieres aportar a tu escuela? ¿A la red? ¿Al planeta Tierra? ¿Al universo?

O dicho de otro modo: lo que vale para los alumnos, vale por partida doble para los educadores —gestores y docentes— de Jesuïtes Educació.

# 18.

## *El profesional que queremos*

Esta mirada hacia los educadores de Jesuïtes Educació hace que partiendo o dando por supuesta su formación y su pericia técnica, nos fijemos sobre todo en las competencias, es decir, en las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para desarrollar con éxito su proyecto vital y profesional en el marco de una invitación a refundar su vocación profesional.

Si primero queremos plantear la escuela que queremos y después el perfil del alumno que deseamos (al respecto, véanse las páginas centrales de los Periódicos 1 y 2, disponibles en el *site* del Horitzó 2020), ahora se trata de definir las habilidades, las competencias y los valores de sus profesionales.

Después de un intenso trabajo de dos años en red, presentamos las 22 competencias de los educadores estructuradas en cinco grupos: de sentido (A, comunes a todos los profesionales), docentes (B, las propias de todos los maestros y profesores), de liderazgo docente (C, las propias de los equipos directivos docentes), de gestión (D, las propias de todos los equipos de

gestión), y de liderazgo de la gestión (E, las propias de los equipos directivos de gestión).

Podríamos decir que estas competencias son las esenciales de los educadores en clave de Horitzó 2020, es decir, títulos, definiciones y matices que nos indican el camino. Para nosotros, son un compromiso que nos guía y que orienta el acompañamiento y la formación de nuestros educadores.

1. **Conducción de la propia vida (A)**. Capacidad de las personas de establecer criterios y metas para conducir la vida personal y profesional de acuerdo con su espiritualidad y/o valores, concretando de este modo su *magis*, su compromiso y su vocación de servicio.
2. **Magis ignaciano (A)**. Capacidad de vivir profundamente la propia vida en función de unos valores que sintonizan con el Evangelio (explícitamente o implícitamente) buscando siempre la respuesta más adecuada a los retos que se nos plantean. Esta actuación se orienta a todas las personas que nos rodean y, especialmente, al compromiso con los más desfavorecidos de nuestro mundo.
3. **Vocación de servicio (A)**. Capacidad de descubrir y vivir conscientemente la tarea educativa como vocación que da sentido al propio proyecto vital. Capacidad de vivir desde los demás y para los demás. Hacer de nuestra acción un compromiso diario y permanente de ayuda, disponibilidad, entrega, optimismo, alegría, esperanza y convicción.
4. **Compromiso (A)**. Capacidad de vincularse afectivamente con la organización, con su misión, con sus valores y con sus objetivos, mostrando disposición a aportar el valor y el esfuerzo propios como respuesta a la vocación.
5. **Trabajar en equipo (A)**. Capacidad de comprometerse, como miembro de un equipo, en un bien común que va más allá de los intereses personales, mediante la reflexión, la discusión, la argumentación y la toma de acuerdos, sacrificando el objetivo individual a favor del objetivo del equipo.
6. **Trabajar en red (A)**. Capacidad de establecer una buena comunicación y coordinación entre las personas de una institución utilizando las herramientas y los protocolos corporativos, potenciando la construcción y transferencia de conocimiento, con el fin de obtener una mayor eficiencia en la toma de decisiones y en el establecimiento de criterios globales.
7. **Autoconocimiento (A)**. Capacidad de darse cuenta, descubrir y poner palabras a los pensamientos, sentimientos, ánimos y reacciones que experimento. Del autoconocimiento se deriva la libertad, el compromiso y el saber hacernos cargo de lo que pueden vivir las demás personas.

- 8. Discernimiento (A).** Capacidad de convertir nuestras convicciones interiores en decisiones de vida, en coherencia con los propios valores y creencias. El discernimiento ignaciano es un proceso espiritual que pide crear un clima de reflexión, meditación y oración consistente. Discernir provoca diálogos internos y lleva a la toma de decisiones que dan sentido a la vida.
- 9. Planificación y organización (B, C, D, E).** Es la habilidad de prever y aplicar procesos de toma de decisiones secuenciados en diferentes fases, con la intención de alcanzar con éxito un/os determinado/s objetivo/s a corto, medio o largo plazo, mediante la optimización de los recursos humanos y materiales necesarios, utilizándolos como elemento estratégico en el proceso de planificación.
- 10. Innovación y creatividad (B, C, D, E).** Capacidad para encontrar formas diferentes de hacer cosas nuevas, y encontrar nuevas soluciones a problemas habituales, desarrollando respuestas emocionales, efectivas y auténticas. Genera y aporta ideas nuevas e imaginativas.
- Desarrolla nuevos enfoques, no se conforma con lo convencional ni inercial.
- 11. Vocación pedagógica (B, C).** Capacidad del educador para disfrutar enseñando y aprendiendo, comprometiéndose con todos y cada uno de sus alumnos, acompañándolos y guiándolos mediante el modelado en su proyecto vital con el fin de que sean conscientes, competentes, comprometidos, compasivos y creativos, con una actitud de servicio, flexibilidad y formación permanente por parte del educador.
- 12. Resolución de problemas (B, C).** Habilidad para detectar situaciones de conflictos que requieren la intervención propia o de otros profesionales, para reflexionar sobre estos hechos y para tomar decisiones y actuar con la intención de solucionar la situación.
- 13. Comunicación (B, C, D, E).** Es la habilidad de utilizar todos los registros del lenguaje de manera clara, simple, precisa y comprensible para el receptor, haciéndole llegar el mensaje en el momento adecuado. Capacidad de escuchar, observar, hacer preguntas, y entender a los demás.
- 14. Liderazgo en el aula (B).** Capacidad de influir en el proceso educativo y de aprendizaje de los alumnos

en el aula indicando los objetivos, organizando y dinamizando los procesos de aprendizaje, empleando metodologías diversas, atendiendo a los ritmos personales y de grupo y haciendo de la evaluación un instrumento para progresar y aprender.

La forma de influir debe vincularse con los valores, los posicionamientos personales y el proyecto vital.

15. **Ser referente para el alumno (B)**. Es la capacidad del docente de, con ilusión, estima y vocación, focalizar la mirada en el alumno y su crecimiento; reconociéndolo como individuo único y diferente y, gracias al propio proyecto vital personal, a su ejemplo y coherencia, es capaz de acompañarlo y guiarlo para que el alumno construya su propio proyecto vital.
16. **Flexibilidad (B, D)**. Habilidad para adaptarse a un contexto cambiante, orientando la actuación a las decisiones con el fin de aprovechar los cambios en favor del alumno y para alcanzar los objetivos que tenemos establecidos, y plantear otros nuevos.
17. **Liderazgo pedagógico (C)**. Capacidad de discernir, con visión prospectiva y dinámica, qué queremos enseñar y qué aprendizajes son centrales para

obtener los resultados y objetivos que esperamos de la educación en Jesuites Educació. El liderazgo pedagógico se despliega con el diseño, la aplicación y la sostenibilidad de entornos de aprendizaje innovadores e impactantes a través de actividades y relaciones, distribuidas y conectadas.

18. **Visión estratégica (C, E)**. Habilidad para emprender rápidamente los cambios que se producen en el entorno, las oportunidades y las amenazas, con el fin de identificar la opción estratégica más adecuada a cada situación y anticiparse a estos cambios.
19. **Orientación a resultados (pedagógicos) (C)**. Capacidad de un directivo para trabajar intensamente en equipo con el fin de conseguir unos resultados óptimos que permitan alcanzar la excelencia de unos objetivos previamente establecidos por la organización, actuando con motivación. La orientación a resultados hace referencia a la mejora de los resultados de la formación integral de los alumnos.
20. **Adaptación al cambio (C)**. Habilidad de afrontar con flexibilidad situaciones nuevas y de aceptar los cambios positiva y constructivamente, reorientando la forma de actuar y modificando la propia conducta

para alcanzar nuevos objetivos ante retos o dificultades generadas por nueva información o cambios en factores internos o externos en la escuela y en la red.

**21. Orientación a resultados (de gestión) (D, E).**

Capacidad para actuar buscando resultados efectivos en la toma de decisiones que afectan a la consecución de los objetivos y a la obtención de resultados de la organización, respondiendo a las necesidades de alumnos, familias y educadores.

**22. Capacidad analítica (D, E).** Habilidad para hacer un análisis lógico y entender una situación compleja, inicialmente con una visión genérica y posteriormente llegando a un detalle más concreto, sin perder la realidad inicial, asimilando, organizando y relacionando diferentes datos, al tiempo que identificando problemas, reconociendo información significativa y buscando y coordinando datos relevantes.

**23. Orientación al cliente (D).** Habilidad para entender y comprender la necesidad de los clientes, mediante la empatía y la escucha, con el fin de satisfacer e interpretar sus necesidades.

**24. Liderazgo de la gestión (E).** Habilidad para dirigir personas y equipos de trabajo, estableciendo objetivos,

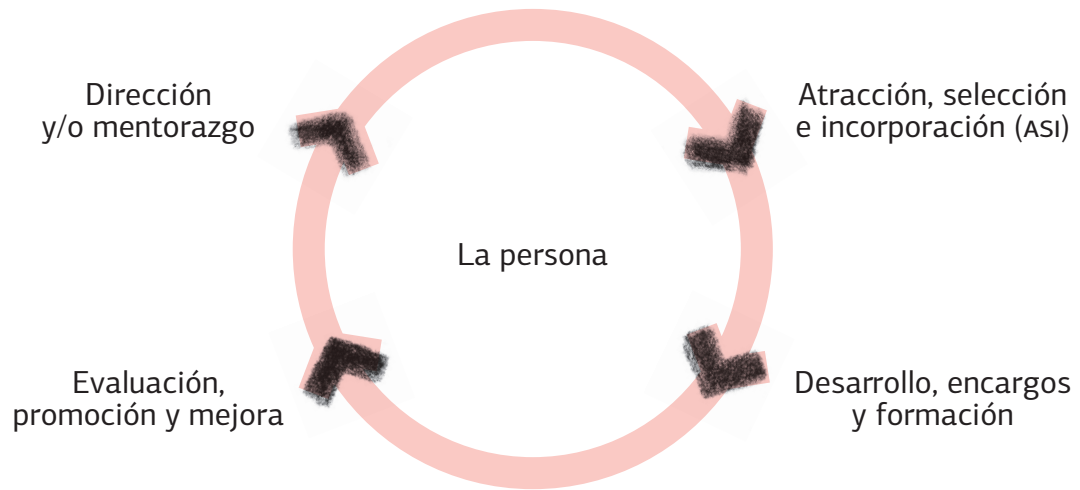
distribuyendo responsabilidades individuales y de equipo, haciendo encargos y llevando a cabo su seguimiento, partiendo de la visión y misión de la organización, y de unos valores comunes, orientando las acciones hacia una dirección determinada y anticipando escenarios.

**25. Capacidad de influir (E).** Capacidad de persuadir e impactar sobre los demás con la finalidad de que ejecuten determinadas acciones o actúen de una determinada manera, en cualquier tipo de circunstancia, utilizando la información y la reflexión.

**26. Dirección de proyectos (E).** Capacidad de aplicar el conocimiento, las habilidades, y las técnicas, a la ejecución de proyectos de forma eficiente y efectiva, ligando los resultados de los mismos a los objetivos de la organización.

**27. Dirección del cambio (E).** Capacidad para saberse adaptar y trabajar eficazmente en las diferentes situaciones que plantea un entorno en constante y rápida evolución, y hacerlo con equipos de trabajo multidisciplinares, con el objetivo de aprovechar estos cambios como motor de la propia organización y construcción de sentido de la propia vida.

**06. Repensamos la gestión de la escuela.** 30 estrategias para organizar el cambio educativo





# 19.

## *El Modelo de Gestión por Competencias*

Definido el profesional que queremos, desde JE diseñamos e integramos en el Modelo de Gestión una política de desarrollo vital y profesional de los educadores de JE (PDVPE), que nos tiene que permitir hacer realidad el Horitzó 2020.

Este conjunto de estrategias, sistemas y procesos de gestión de personas contribuyen al desarrollo de los educadores de JE, mejorando la atracción, la retención y el desarrollo, y potenciando la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Como hemos visto ya en numerosos ámbitos, también aquí nos constituimos como red y nos profesionalizamos. Así, liderado por Daniel Iniesta, director de RH, el equipo de recursos humanos concreta y dinamiza la política de desarrollo vital y profesional de los educadores de JE.

El cambio que hemos hecho con respecto a la etapa anterior es importante. De la gestión de las nóminas y de la oferta formativa para los docentes, pasamos al Modelo de Gestión por Competencias con un acompañamiento integral, integrado y alineado con nuestra razón de ser: el crecimiento de las personas.

Las ocho escuelas de JE hemos convergido para establecer una política de personas estratégica, común y pilotada desde un servicio en red. Ahora disponemos de la intención, los recursos materiales y los especialistas para promover eficazmente la transformación vital y profesional de los educadores que supone el H2020.

En relación a la lista de 22 competencias, hemos de insistir en que no son un punto de partida, sino un punto que nos indica el rumbo a seguir en nuestra mejora continua (solo si conocemos al profesional que queremos podremos trazar un plan de desarrollo).

El Modelo de Gestión por Competencias se puede dividir en tres fases que tienen a la persona, al talento, como protagonista. En primer lugar, se trata de incorporarlo; a continuación, creamos las condiciones para su desarrollo; y, finalmente, lo mejoramos a partir de la observación atenta desde diferentes perspectivas.

Analizamos, así, en los siguientes tres apartados de este cuaderno, la secuencia del recorrido que —como ciclo vital que es— tiene presentes un inicio, un desarrollo y un final.

## 20.

### *Atracción, selección, incorporación y acogida*

Antes de nada hay que señalar que por cuestiones sociológicas, los años del Horitzó son un periodo crucial para el equipo humano de la red de JE: no en vano, hasta el 2027 se jubilará el 50% de nuestros 1.300 educadores.

Necesitamos nuevos profesionales, es un hecho. Hay que dar a conocer, por tanto, nuestra experiencia y nuestro proyecto y ofrecer un itinerario profesional y vital atractivo para atraer a los mejores profesionales, al mejor talento.

Muchas personas se acercan a nosotros y todas encuentran la misma puerta de acceso: una aplicación en línea que recoge muchos datos y elaboraciones de sentido por parte de los posibles candidatos. Por decirlo así, pedimos concreción en aquello que nos interesa conocer de la persona.

La selección comienza ahí. No todo el mundo que se da de alta en la aplicación responde a todas las preguntas (como os podéis imaginar, no se cumplimenta en cinco minutos). No nos encontramos ante una carrera de obstáculos, pero también es cierto

que pedir responder este extenso formulario es una manera de conocer el interés real por nuestro proyecto.

Un caso paradigmático es el de una (ahora ya) educadora de JE que nos envió su currículum en una caja de cartón con una etiqueta en la que podía leerse: «Hace falta una muy buena razón para recorrer 9.700 km». El paquete venía de San Diego... Superó las diferentes fases del proceso de selección y finalmente se incorporó el pasado septiembre a nuestra red (y el próximo curso entrará como educadora en la NEI).

Como decíamos anteriormente, nos interesan personas con mucha convicción, bien preparadas y con un proyecto vital claro.

Los profesionales de RH presentan tres candidatos excelentes para cada puesto de trabajo y es el director de etapa de cada centro (con el visto bueno del director general) quien decide su contratación.

La acogida también es uno de los aspectos que en JE cuidamos especialmente. Los nuevos educadores inician su integración con la bienvenida por parte de los equipos directivos y compañeros, y participan

en un programa específico de formación de 60 horas que concluye con un Encuentro de Vocación Profesional a finales de su primer curso.

Añadimos que los educadores mentores ofrecen también un apoyo muy valioso a los docentes durante esta etapa. Porque el talento no solo hay que captarlo del exterior, sino que también hay que hacerlo emerger entre los profesionales que ya tenemos en la red (y que es mucho en cantidad y calidad).

A la línea de incorporación de talento sumamos, pues, una convergente de potenciación del proyecto vital y profesional de los educadores de JE que pueden aportar su buen oficio a la red en funciones de mentorazgo o directivas, entre otras.

## 21.

### *Desarrollo: encargos y formación*

Como su propio nombre indica, nuestra política de desarrollo vital y profesional no se orienta hacia el control de los trabajadores, sino hacia el crecimiento de las personas.

De este modo, en Jesuïtes Educació promovemos este camino desde dos propuestas complementarias: los encargos ambiciosos y la formación integral.

Planteamos retos que suponen salir de la zona de confort, explorar nuevos territorios y aprender constantemente. ¿Manos a la obra? Solo así se explica cómo, por ejemplo, en Jesuïtes Lleida el director de la NEI tiene 26 años. Espoleamos y apoyamos el talento.

Por otro lado, señalamos que en la PDVPE la formación es la principal palanca de cambio y transformación. Al tradicional Fórum para docentes de la primera semana de julio hemos sumado, en octubre del 2015, el primer Fórum de gestión de tres días de duración en Jesuïtes Sarrià.

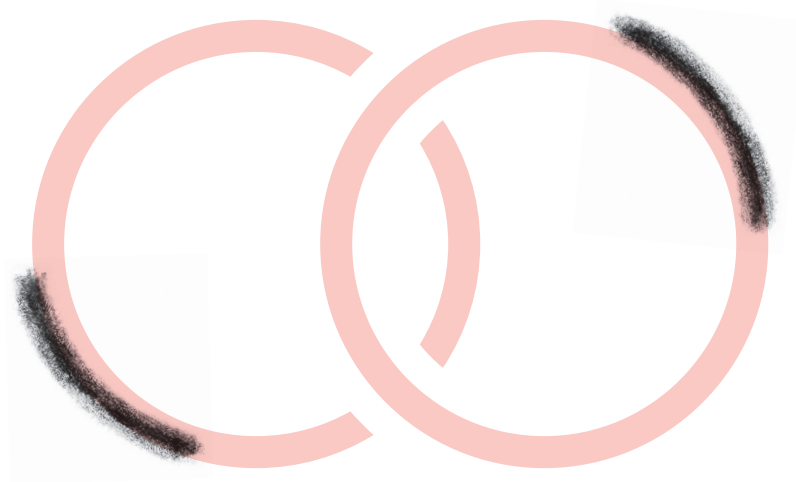
Los datos del Fórum de julio del 2015 hablan por sí mismos: 707 participantes en un total

de 34 cursos y seminarios. La media de evaluación de los mismos es de 9 sobre 10. Todo un éxito.

Algunos de los cursos que han obtenido una puntuación más alta son: Liderazgo de equipos, La fuerza del juego en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la educación secundaria, La transformación disruptiva en la FP, y After effects: animación 2D.

Los datos del Fórum de gestión del mes de octubre también son alentadores: 98 participantes, 5 formadores internos y 7 externos. La valoración global de la formación es de 9,54 y la de dos de los cursos, de 10: Taller de pedagogía e interioridad y Un mundo en transformación.

Hay que decir que en el diseño de la formación integramos, por un lado, las necesidades que se detectan en las escuelas de la red y, por otro, el cambio cultural que el Horitzó 2020 pide. De este modo, las jornadas de formación nos permiten desarrollar habilidades y competencias en un contexto de aprendizaje en sintonía con la cultura educativa de la nueva escuela. Formación, en definitiva, para la acción, y reflexión y mejora sobre la acción.



## 22. *Evaluación, promoción y mejora*

Lo veíamos en el cuaderno 05: uno de los procesos clave del aprendizaje es la reflexión sobre la acción. Aunque la evaluación está muy presente en el día a día de la escuela, casi siempre se dirige hacia los alumnos y muy pocas veces hacia los profesionales educadores.

Con el Horitzó 2020 nos desmarcamos claramente de esta inercia e introducimos la evaluación del cumplimiento en los educadores de JE. No descubrimos nada nuevo, solo incorporamos en el ámbito educativo prácticas de mejora que desde hace muchos años son regulares y habituales en otros sectores y países.

Si la escuela es un centro de aprendizaje, es necesario que los profesionales sean los primeros en actuar en este sentido. Normalizamos la autoevaluación (favoreciendo la consciencia personal), la coevaluación (generando la cohesión del equipo) y la heteroevaluación (ejerciendo el liderazgo pedagógico aplicado que anunciábamos en el punto 12).

Desde la voluntad de crecer, la crítica constructiva nos permite avanzar y la agradecemos enormemente. Así nos lo demuestran las primeras impresiones

de los educadores de la NEI, porque han sido ellos con quien hemos iniciado esta práctica (una experiencia piloto dentro de la experiencia piloto).

Esta perspectiva nos permite también establecer un plan de mejora competencial y un itinerario de promoción o carrera profesional. De nuevos educadores a educadores séniors y mentores que acompañan, con su experiencia y formación específica, el progreso e integración de las nuevas incorporaciones.

También detectamos y proporcionamos caminos para el desarrollo del potencial directivo de nuestros educadores. Hay que decir que en estos momentos esta es una política estratégica en la que estamos trabajando con mucha dedicación en Jesuïtes Educació.

Como hemos anunciado anteriormente, tenemos que reconocer que las historias tienen tanto un inicio como un final. De este modo, nuestra política de desarrollo vital y profesional gestiona también la transferencia de conocimientos y experiencia de los profesionales séniors e incluye un protocolo concreto para las salidas voluntarias y para las bajas por jubilación.

Llegados a este punto, creemos importante recordar que el recorrido del Modelo de Gestión por Competencias lo hacemos con un propósito muy claro: si mejoramos como profesionales educadores, los resultados de nuestra tarea educativa se verán beneficiados.

## 23.

### *La transformación que nos transforma*

Tomemos ahora un poco de perspectiva, alejémonos del detalle para cerrar este bloque con dos consideraciones sobre la transformación a la que nos invita el *Horitzó 2020*.

Recordemos la cita de Mahatma Gandhi con la que abríamos el cuaderno 06 «Sé el cambio que quieres ver en el mundo». En JE estamos de acuerdo en el diagnóstico, la escuela está saturada y el modelo, agotado. Pero, ¿cómo transitamos hacia la nueva escuela?

No se trata de aplicar con carácter urgente paquetes de medidas planteadas por especialistas, sino de salir de la inercia y cambiar la cultura de la propia organización, es decir, transformar a las personas que la constituyen. Necesitamos, por tanto, algo más que revisar las técnicas didácticas. Nos hace falta una verdadera nueva mirada, un verdadero cambio cultural que se recentre en la persona a todos los niveles.

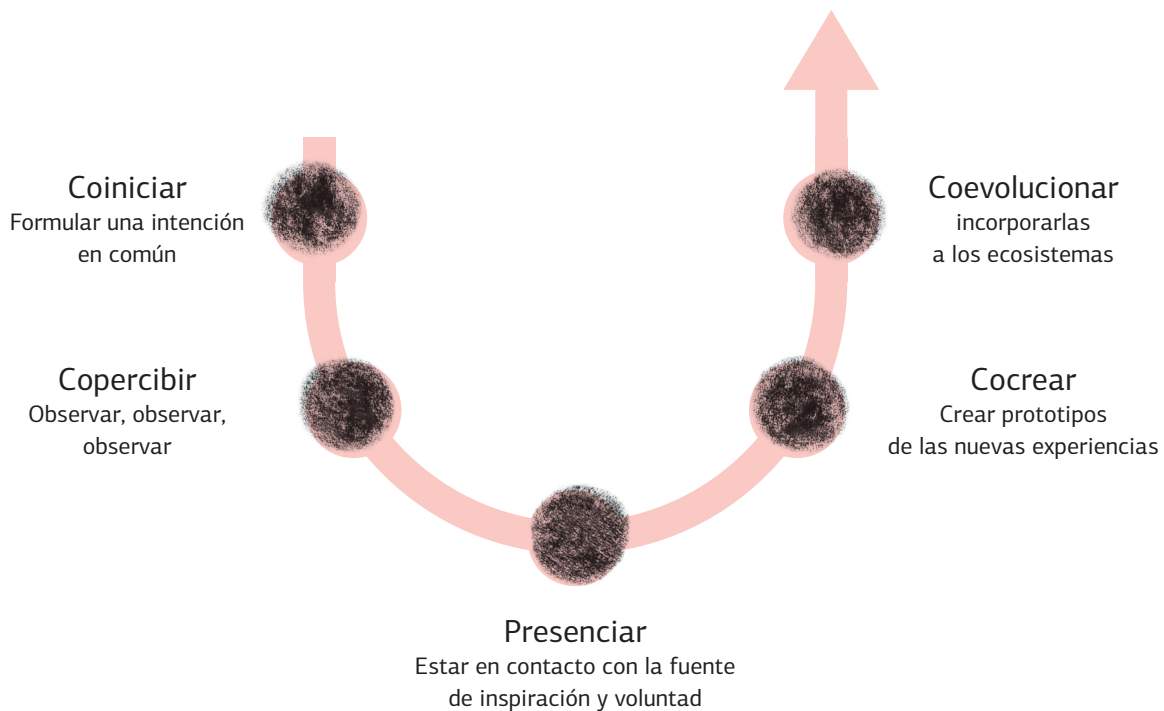
Es lo que el economista del MIT, Otto Scharner, denomina «proceso en U». Así, la construcción

de la nueva escuela nos pide que, como veíamos en el apartado 06, seamos más humanos.

El cambio empieza con la transformación de la percepción. Nos zambullimos en la U con una mirada más limpia y posibilitadora para retirarnos en la plena presencia y dejar emerger el futuro. Transformados interiormente, remontamos entonces el camino con acciones innovadoras y verdaderamente transformadoras de la realidad que nos rodea.

Este es un punto clave del *Horitzó 2020*. Señalamos que aquí lo dejamos apuntado y que lo retomaremos más adelante en un próximo cuaderno dedicado a la espiritualidad. Porque hoy ser más humanos significa sobre todo recuperar el vínculo con el misterio y, sobre todo, estar dispuestos mediante la experiencia al cambio interior.





**06. Repensamos la gestión de la escuela.** 30 estrategias para organizar el cambio educativo



## 24.

### *¿Por dónde hierve el agua?*

¿Os habéis hecho alguna vez esta pregunta? ¿Habéis observado alguna vez por dónde empieza a hervir el agua? A pesar de lo que se acostumbra a decir, no lo hace por la izquierda. Tampoco por la derecha. Ni, por supuesto, por arriba.

El agua empieza a hervir siempre desde la base. Primero son tímidas burbujas que suben hasta la superficie y, poco a poco, se van sumando otras nuevas hasta que toda la olla se pone en movimiento.

Los primeros años del siglo XXI han dado ya una multitud de casos que así lo corroboran. Citemos solo un par. ¿Quién hace posible Wikipedia? ¿Y cómo es posible que la principal empresa mundial de alojamientos no tenga ningún hotel? ¿Cuál es la fórmula de Airbnb?

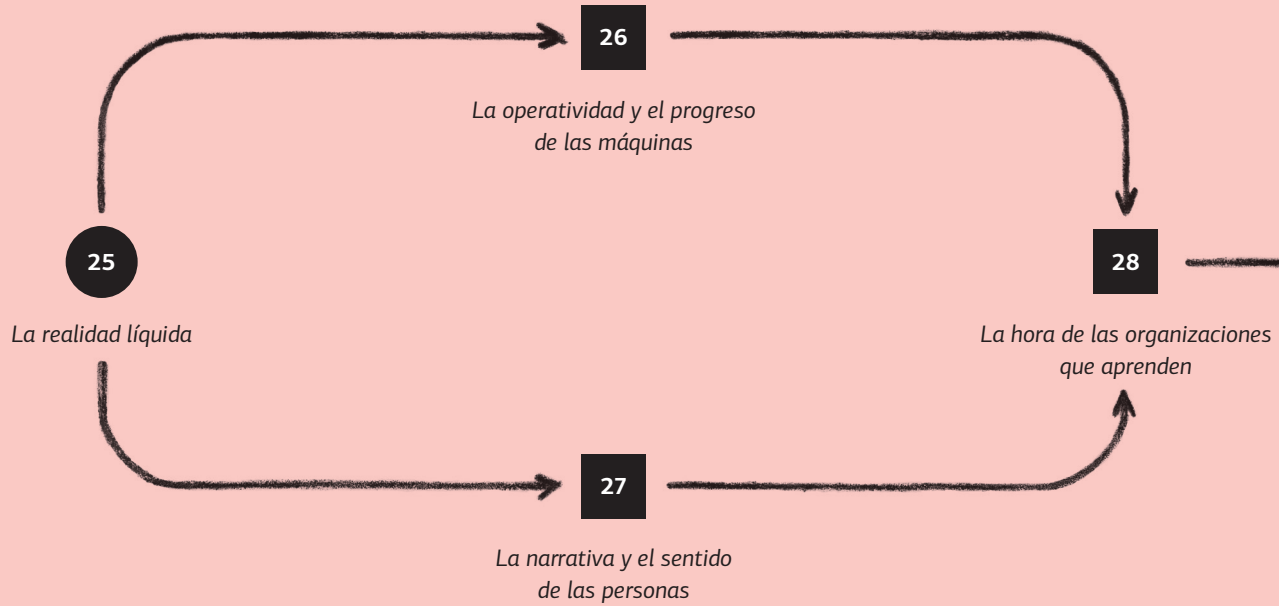
En el nuevo paradigma se evidencia como nunca antes el poder del trabajo colaborativo, es decir, que es desde la base que empieza a hervir el agua.

Y la escuela, podríamos decir, ha llegado a los 100° C. Alumnos, educadores y familias hemos creado una coalición para el cambio. Hallamos

resistencias, no lo negaremos, pero estamos convencidos (porque lo vemos en el entusiasmo de la comunidad educativa de aquí y de todos los lugares donde compartimos el H<sub>2</sub>O<sub>2</sub>O) que ya hemos superado un umbral y que no hay marcha atrás.

Hoy la innovación no es una opción. Ha venido para quedarse. Así pues, damos la bienvenida al cambio. Acciones locales que transforman el mundo global, micropoderes actuando en red.

## IV. La escuela como oportunidad





**06. Repensamos la gestión de la escuela.** 30 estrategias para organizar el cambio educativo

## 25.

### *La realidad líquida*

Tras analizar los bloques II. La gestión como alianza y III. La persona en el centro de la organización, retomamos con nuevos elementos la reflexión que iniciábamos en el I. La escuela como organización.

Recapitemos: hemos dicho numerosas veces desde el primer volumen de esta colección de cuadernos que el mundo sólido y analógico del siglo pasado ya no existe, hoy nuestro presente es líquido y digital.

Así, tras la transformación profunda de la educación que impulsamos en JE, existe la voluntad de responder a los retos que este cambio de paradigma implica. Y, como hemos visto en estas páginas, el camino que hemos iniciado nos lleva no solo a la acción en las aulas, sino a un replanteamiento radical de la propia escuela.

Con el título La escuela como oportunidad de esta cuarta y última parte del cuaderno o6, hacemos referencia precisamente a esta apertura vital hacia nuestros tiempos. De manera sintética podríamos decir que aquí y ahora está en nuestras

manos hacer de las organizaciones verdaderos catalizadores del desarrollo individual y colectivo.

En los siguientes cinco apartados procuraremos adentrarnos en el contenido de esta frase, y ver que, como señala Zygmunt Bauman, «para los líquidos lo que cuenta es el flujo del tiempo más que el espacio que puedan ocupar. En cierto sentido, los sólidos cancelan el tiempo; para los líquidos, en cambio, el tiempo es esencial.»

## 26.

### *La operatividad y el progreso de las máquinas*

Para entender el cambio de paradigma que supone la modernidad líquida, retomamos la dualidad que veíamos en la primera parte de este cuaderno: el modelo de la producción y el modelo de la experiencia.

La modernidad sólida viene determinada por una idea rígida de progreso, la ilusión de que el avance de la civilización nos llevará a una solución permanente, estable y definitiva de los problemas.

Los grandes relatos emancipadores han puesto, con intensidades variables dependiendo de su contexto histórico, toda la maquinaria productiva al servicio de esta promesa. En el mundo industrial, lo que conviene es ser operativos, llegar más lejos aún y tan rápido como sea posible.

Pero tenemos que reconocer que este no ha sido un viaje ni fácil ni *low cost*: hemos dejado muchas cosas por el camino, demasiadas. Después de tantos esfuerzos, de tanto sufrimiento acumulado en el siglo xx, hoy (si los bolsillos nos lo permiten) compramos nuestra felicidad enlatada en una Apple Store.

Si eso es el futuro...

Los robots hacen bien su trabajo, lo veíamos al principio. En algunas tareas ya nos dan mil vueltas. Ellos son el resultado de esta economía de guerra que parece querer abarcarlo todo.

Pero ¿quién encarga el trabajo a las máquinas? ¿Y con qué propósito? ¿Podemos reivindicarnos como sujetos o quizá estamos confundiendo sin remedio los medios con las finalidades?

Nos preguntamos aquí, por tanto, si seremos capaces de cuestionarnos el sentido de la propia conquista o bien, por el contrario, solo nos queda seguir adelante con la inercia del progreso porque nos hemos perdido ya definitivamente en nuestro deseo ciego y sin medida.



## 27.

### *La narrativa y el sentido de las personas*

Tenemos todavía mucho que decir. Las personas vivimos en el tiempo, en un tiempo que está en constante construcción. Reapropiarnos de la narrativa parece, pues, una de las formas de volver a tomar aire y respirar.

El *lógos* con que los griegos definieron el ser humano nos habla precisamente de esta capacidad de religar, de establecer correspondencias y vínculos, de elaborar relatos y de vivir, en definitiva, el tiempo.

Que nuestra vida tenga sentido es lo mismo que decir que es una historia con un inicio (punto de partida), un desarrollo (camino) y un desenlace (punto de llegada). Pero en un mundo líquido, ¿cómo se articulan estos tres momentos clásicos?

«¿Dónde vamos» y «¿a hacer qué?» son dos preguntas fundamentales a las que nos invita a menudo San Ignacio y la espiritualidad ignaciana. Y hoy resultan más urgentes que nunca. Sin embargo, si los fluidos son sustancias que no pueden mantener su forma a lo largo del tiempo, podemos estar seguros de que nuestros objetivos se moverán de posición...

Entonces, ¿qué nos queda como navegantes a la intemperie que somos? Brevemente: por un lado, nuestras coordenadas actuales y, por otro, las eternas estrellas en el firmamento.

## 28.

### *La hora de las organizaciones que aprenden*

En la realidad líquida, aprender es la manera de hacer camino. Innovar hoy ya no es una opción (lo veíamos en el epígrafe 24) porque se ha convertido en el propio método con que construimos el presente.

Nos encontramos en el extremo opuesto de la planificación. Porque la idea de una historia racional ya no está vigente. Y es que en el siglo XXI no es viable, por decirlo así, utilizar un tiralíneas para diseñar o programar el futuro de nuestro proyecto u organización.

Ahora es la hora de los valientes. Y nadie ha dicho que los valientes son los más seguros y fuertes (ideas del viejo paradigma). Más bien al contrario, los valientes son los que, como hemos dicho en el apartado 23, afrontan el reto sabiendo que para avanzar tendrán que transformarse a sí mismos.

Las organizaciones que aprenden están vivas, mantienen un diálogo continuo y fructífero con la realidad que las rodea, saben que, incluso en momento de duda, hay que avanzar, transformarse. Se trata de atender, de escuchar, de responder, de proponer, de hacer juntos, es decir, de crecer juntos.

Y en este sentido, en JE, como punta de lanza, tenemos las experiencias piloto. Es nuestro I+D que nos permite contrastar y calibrar nuestro modelo educativo. También en educación necesitamos programas de innovación y desarrollo ambiciosos a la altura de los retos del presente.

Porque ¿cuántos recursos (humanos y materiales) dedican, por ejemplo, en Volkswagen a diseñar un nuevo coche? Si, como decíamos en la introducción, hoy hablamos de *flipped schools*, ¿qué partida necesitamos invertir en la transformación de la escuela que tanto necesitamos?

Volvemos ahora a la metáfora con la que hemos acabado el punto anterior. Gracias a la innovación, podemos decir que las coordenadas de la embarcación se actualizan cada día buscando el mejor recorrido dentro de la realidad emergente.

Pero, nos preguntamos, ¿sabemos hacia dónde vamos?

Aunque nos pese, ya no tenemos las certezas de épocas pasadas, tenemos que admitir que el punto de llegada también se ha licuado. Pero volvemos a insistir: si levantamos la mirada, siempre hallamos las estrellas... ¿Qué papel juegan en esta historia?

## 29.

### *Juego y tiempo*

El tiempo de las estrellas es un no-tiempo: lo eterno, como también lo es el tiempo de la pura presencia, el *presencing* del fondo de la U de Otto Scharmer.

Y sin embargo, si —como hemos dicho anteriormente— trascender la modernidad sólida supone revisar su estructura temporal, ¿es posible que lo eterno sea un modo genuino de vivir hoy? Y ¿qué consecuencias tiene este hecho para las organizaciones?

Quedémonos ahora con la primera pregunta para después, en el siguiente epígrafe, comentar la segunda.

Para empezar, expresémoslo de una manera más sencilla: cuando jugamos, es decir, cuando jugamos de verdad, experimentamos lo eterno. Nos referimos a ese entregarse plenamente al momento, a fluir en la dinámica de la actividad compartida. Somos, entonces, nosotros mismos ofreciendo aquello que somos y podemos ser.

Más todavía, este jugar va más allá de cualquier objetivo externo: es válido por él mismo. En esta experiencia, el tiempo es cualitativamente relevante.

Vivimos, por decirlo de alguna manera, sumergidos en el presente, al compás de lo eterno.

No en vano, en el *Horitzó 2020* el juego ocupa un lugar destacado. Este es una puerta, una invitación a redescubrirnos, a recrearnos con los demás, una llamada: juguemos a todas horas, juguémonos nuestra identidad vaciándonos y dando la bienvenida a nuevos aprendizajes. ¡Caminemos!

## 30. *Plenitud y servicio*

Hoy los proyectos (y esto valdría tanto para el proyecto personal como para el proyecto de una gran multinacional) no se convierten en significativos por lo que generarán el día de mañana, que también, evidentemente, sino por lo que ya están facilitando hoy.

La plenitud no tiene lugar, como se decía en el siglo xx, cuando alcanzamos un objetivo, sino cuando la vivimos dentro de nosotros de manera incondicional aquí y ahora. Es sencillamente reconocer y abrazar la gracia de la vida.

Pero, entonces, ¿por qué hay que avanzar?

Las estrellas nos interpelan, son las ideas y los valores universales, es el Espíritu, el Dios universal, como decíamos anteriormente, lo ETERNO. Los proyectos vitales y organizacionales aparecen así como el modo de trabajar las ideas, de concretar valores universales.

Ante la promesa huidiza de la modernidad sólida, nos encontramos ahora con la práctica tangible de la modernidad líquida. Y esto significa

servir en cada instante a las estrellas con humildad y de la mejor manera que seamos capaces.

Hoy no podemos asegurar cuál es el siguiente puerto en el que haremos escala. De hecho, hemos aprendido que tampoco necesitamos un destino concreto para que, con alegría y compromiso, reverencemos la vida cada día.

Como nos recordaba Haruki Murakami en una de las citas iniciales de este cuaderno, ir a la escuela no debería ser obligatorio, como tampoco debería serlo ir al trabajo...

Parece que la pregunta clave sea «¿dónde vives intensamente?», es decir, «¿dónde aprendes y haces crecer lo que eres?».

Solo así las organizaciones pueden ser, abiertas al hoy, verdaderas oportunidades de desarrollo personal y colectivo. La transformación profunda de la escuela no solo tendrá consecuencias en los adultos del mañana, sino que, tirando del hilo, ya las está teniendo hoy en todos los protagonistas y la sociedad en su conjunto. Superamos la inercia del pasado y avanzamos en el camino haciendo ya realidad el horizonte.



## Ideas clave

En este cuaderno hemos creído oportuno reunir en una constelación de 20 ideas clave lo que supone repensar la gestión de la escuela:

- ✿ No queremos solo transformar el aula... queremos cambiar toda la escuela.
- ✿ La escuela son personas que hacen cosas con personas para otras personas.
- ✿ En las escuelas, el modelo de la producción está obsoleto. Es toda la escuela que tiene que aprender. La escuela tiene que transformarse en un gran contenedor que crea y comparte conocimiento.
- ✿ La gestión, redefinida e impulsada, como gran alianza interna.
- ✿ Todos somos educadores y todos trabajamos nuestro proyecto vital.
- ✿ Profesionalizamos la gestión y la organización de la escuela.
- ✿ La corresponsabilidad de los directivos en red y la forma matricial de decidir participando son claves para avanzar.
- ✿ Es necesaria una gestión compartida y transparente del presupuesto.
- ✿ Ponemos a la persona en el centro de la escuela.
- ✿ Organizamos todos los recursos al servicio de la misión educativa.

- ✿ Encargos ambiciosos y formación integral para desarrollar personas.
- ✿ La evaluación de los educadores al servicio de su mejora.
- ✿ Necesitamos experimentar internamente la transformación.
- ✿ Allanamos el organigrama y hacemos hervir el agua.
- ✿ Incorporamos y desarrollamos el talento de los educadores de la red.

- ✿ Acompañamos a las personas en el proceso de crecimiento vital y profesional.
- ✿ Nos hacemos más humanos.
- ✿ Practicamos la innovación en el día a día.
- ✿ La plenitud se encuentra en el caminar de la vida.
- ✿ ¿Y si aprender no fuera más que un gran juego compartido?

# Tabla de contenidos

Prólogo

Introducción

12

## **I. La escuela como organización**

14

**01.** *Personas y organizaciones*

17

**02.** *Sociedad industrial y escuela*

18

**03.** *El modelo de la producción*

19

**04.** *Sociedad del conocimiento y escuela*

20

**05.** *El modelo de la experiencia*

22

**06.** *Robots y personas en el siglo XXI*

23

## **II. La gestión como alianza**

24

**07.** *¿Qué entendemos por gestión?*

26

**08.** *La gestión en las escuelas*

28

**09.** *De las funciones a los procesos*

30

**10.** *El Modelo Estratégico de Gestión (MEG)*

32

**11.** *Todos somos educadores*

36

**12.** *Los gerentes*

38

**13.** *Servicios en red*

40

**14.** *Los consejos directivos y la gobernanza matricial*

42

**15.** *La gestión estratégica de los recursos*

44



<b>III. La persona en el centro de la organización</b>	<b>46</b>	<b>IV. La escuela como oportunidad</b>	<b>68</b>
16. <i>De los recursos humanos a las personas</i>	49	25. <i>La realidad líquida</i>	71
17. <i>El proyecto vital</i>	50	26. <i>La operatividad y el progreso de las máquinas</i>	72
18. <i>El profesional que queremos</i>	51	27. <i>La narrativa y el sentido de las personas</i>	73
19. <i>El Modelo de Gestión por Competencias</i>	56	28. <i>La hora de las organizaciones que aprenden</i>	74
20. <i>Atracción, selección, incorporación y acogida</i>	58	29. <i>Juego y tiempo</i>	75
21. <i>Desarrollo: encargos y formación</i>	60	30. <i>Plenitud y servicio</i>	76
22. <i>Evaluación, promoción y mejora</i>	62		
23. <i>La transformación que nos transforma</i>	64	<b>Ideas clave</b>	<b>78</b>
24. <i>¿Por dónde hierve el agua?</i>	66		
		<i>Agradecimientos</i>	<b>83</b>



# Agradecimientos

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

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

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

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

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

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



Títulos publicados en esta colección:

**01.**

**Enfocamos el objetivo**

*40 consideraciones para el cambio educativo*

**02.**

**Preparamos el terreno**

*35 claves para propiciar el cambio educativo*

**03.**

**Formulamos el horizonte**

*37 metas para soñar el cambio educativo*

**04.**

**Pasamos a la acción**

*35 pasos para vivir el cambio educativo*

**05.**

**Definimos el modelo pedagógico**

*37 pilares para fundamentar el cambio educativo*

**06.**

**Repensamos la gestión de la escuela**

*30 estrategias para organizar el cambio educativo*

**07.**

**Rediseñamos los espacios de la escuela**

*35 escenarios para trazar el cambio educativo*

**08.**

**Catamos el sueño**

*32 experiencias para vivir el cambio educativo*

## **El cuaderno**

El cuaderno seis de la colección Transformando la educación es la segunda entrega del recorrido por los tres submodelos que integran el Modelo Educativo de Jesuites Educació. De este modo, vamos de los protagonistas (los alumnos) a los facilitadores de su aprendizaje (los educadores).

En el MEG, o Modelo Estratégico de Gestión, hemos revisado la organización de la escuela para profesionalizarla e integrarla plenamente en nuestra misión: acompañar a los alumnos en el desarrollo de su proyecto vital. Facilitamos los procesos para que los educadores puedan ofrecer, en cada situación y momento, lo mejor de ellos mismos.

## **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 *síte* 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!