

2015
Dossier
“Creer, poder y hacer.
Horizonte 2020 en las escuelas jesuitas de Barcelona”,
por Lili Ochoa De la Fuente.
Propuesta Educativa Número 44 – Año 24 – Nov. 2015 – Vol2 – Págs. 38 a 53

Crear, poder y hacer.

Horizonte 2020 en las escuelas jesuitas de Barcelona

LILI OCHOA DE LA FUENTE*

Introducción

Muy pocos osados estarían hoy dispuestos a reconocer públicamente que la escuela del mundo occidental tal como la conocemos no amerita cambios. Aun así son escasas las experiencias que logran emprender y sostener un nuevo modelo escolar. Pero hacia fines de 2014 distintos medios internacionales comenzaron a difundir el Proyecto *Horizonte 2020* con titulares tan sugerentes como: revolucionan el aula, eliminan las asignaturas, dicen adiós a los exámenes, cambios radicales en la organización escolar, entre otros.

Sin ninguna pretensión de exhaustividad, este texto se ocupará de mostrar cómo *Horizonte 2020*, de la Fundación *Jesuitas Educación*, a cargo de ocho escuelas jesuitas en red de Barcelona, viene resolviendo lo que reconocen como “un salto radical”, “una innovación disruptiva”, “un cambio sistémico” (Cuaderno 01: 25), un planteamiento integral que englobe todos los ámbitos de la escuela “que en muchas experiencias de renovación educativa no se abordan: la priorización de los contenidos del currículum, la transformación del espacio de la escuela y el cambio organizativo” (Cuaderno 04: 63). No se trata de un modelo de mejora escolar para encauzar lo que no se hace o no sale bien en el modelo tradicional. Estas escuelas cuentan con prestigio académico en la comunidad y ofrecen un abanico de actividades paraescolares, por lo cual son elegidas por las familias. No obstante se señala que “hay padres que nos han dicho que su hijo, aún teniendo un buen rendimiento, no aguanta más, que no está motivado” (Cuaderno 03: 78). El horizonte es categórico: “no estamos ante una época de cambios en la escuela, sino más bien asistimos a un cambio de escuela” (Cuaderno 04: 19).

Lo que aquí se presenta resulta inacabado dado que es de esperar que el Proyecto haya avanzado cuando se lea el texto. Si bien la inquietud surge de indagar los cambios implementados en la escuela secundaria, se verá que los cambios trascienden ese nivel educativo. La iniciativa se propone otra escuela para el siglo XXI a partir de cuestionar cada uno de sus aspectos: “los roles de los miembros de comunidad educativa (especialmente profesores y alumnos), su organización, la estructura de horarios, la configuración de espacios y el mobiliario, la forma de trabajar, el rol del personal de gestión, la relación con la administración, los materiales didácticos, las asignaturas, el currículum y los departamentos, es decir toda la vida de un centro educativo” (Cuaderno 01: 25)¹.

Quien tenga curiosidad por conocer el Proyecto puede acceder a dos fuentes. Por un lado, el proyecto ofrece jornadas para profesionales interesados en innovaciones educativas con el propósito de divulgar y reflexionar sobre la experiencia. Por otro, dispone en formato digital –libre y gratuito– la publicación *Transformando la Educación*², que se compone de cuatro cua-



Pedagoga. Especialista en Educación con Orientación en Gestión Educativa, Universidad de San Andrés. Ha cursado la Maestría en Educación por la misma universidad. Investigadora en el Área de Investigación del Instituto Nacional de Formación Docente del Ministerio de Educación de la Argentina. Miembro del Consejo Editorial Internacional, revista *Entre Maestros* de la Universidad Pedagógica de México. Consultora en edición pedagógica, documentación narrativa de experiencias y gestión educativa para el PNUD, OEI y OEA. Docente en instancias de posgrado (FLACSO, UNQ, UBA). Email: ochoadelafuente@gmail.com

ernos que presentan el proceso de sensibilización, el diseño y los procedimientos de puesta en marcha del Proyecto.

El ciclo lectivo 2014/2015 inició la implementación gradual del nuevo modelo escolar en dos experiencias piloto en tres escuelas jesuitas en las que conviven el modelo escolar tradicional y *Horizonte 2020*. Las experiencias piloto implementan la Nueva Etapa Intermedia (NEI) –que comprende de quinto grado de primaria hasta segundo año de la secundaria– y el Nuevo Modelo Pedagógico en la Etapa Infantil. La NEI fue creada por el Proyecto, es decir, este “nivel educativo” no es considerado en la LOMCE, Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa de España. Conviene anticipar que las experiencias piloto no son experimentos, “no son probaturas al azar o tanteos para ver qué pasa”, las precede y acontecen en un proceso de “cambios profundos que piden recorridos largos y bien secuenciados” (Cuaderno 01: 24; 25).

¿Por qué las escuelas jesuitas de Barcelona se proponen esta transformación? En primer lugar, *Jesuitas Educación* reconoce que en pocos años el mundo ha cambiado acelerada y sustancialmente, se está produciendo un cambio de paradigma: “la transformación radical del mundo analógico y la irrupción del mundo digital” (Cuaderno 01:19). Da un paso más y afirma que “las transformaciones profundas de los últimos tiempos no se han encontrado todavía en el núcleo del sistema educativo de la escuela” (Cuaderno 01: 20), aquello que Tiramonti conceptualiza como “la encrucijada de la escuela en los cambios epocales” (2005: 890). Aun así, la respuesta del por qué de la transformación aparece con nitidez en el foco de *Horizonte 2020*, se trata del formato escolar: “la escuela se encuentra saturada y el modelo agotado” (Cuaderno 01: 20). La cuestión es que tal estado de las cosas revela también la desatención de la sociedad, en general, hacia la educación. El hacerse cargo de hacer efectivo “otro” formato escolar a futuro exige algo más que la docencia, más bien la sociedad misma. “La lucha épica de la educación el siglo pasado fue a favor de la escuela para todos y contra el analfabetismo. Hoy nos hace falta una nueva épica para la ecuación que esté a esa altura” (Cuaderno 01: 87).



Entrada Escola
L'Avenir 19 Infant
Jesús. Foto de
Lili Ochoa De la
Fuente

A) Amparos regulatorios externos e internos

Jesuitas Educación es una fundación independiente, cuenta con total autonomía en asuntos de contabilidad y financiación, no depende de quien la creó, la Compañía de Jesús. A partir de la definición colectiva del Proyecto, la Fundación y los colegios –en la figura del gerente– se ocuparon y ocupan de convocar a la comunidad educativa y la sociedad civil para lograr el financiamiento necesario. La solidaridad económica de las escuelas en red cuenta con dos fuentes: el Fondo de Inversión en Red –con convocatorias anuales y solicitudes de uso– y los aportes diferenciales de cada centro a los gastos comunes.

El mandato del patronato es el marco general amplio y flexible de la educación desde el cual se definió el marco educativo de la *Jesuitas Educación* a cargo de dirigentes de la Compañía y de la Fundación. En tanto, la construcción abierta del Proyecto *Horizonte 2020* –que incluye la Nueva Etapa Intermedia– se basa en ellos y amplifica la participación activa de actores escolares: maestros, profesores, equipos directivos, personal de administración y servicios, padres y madres, por supuesto, alumnos y la sociedad en general: consultas a personas externas a la Fundación, dirigentes, expertos, políticos. Por tanto, según *Jesuitas Educación* existe un espacio de libertad, confianza y creatividad bajo un equipo responsable en distintos niveles de concreción. Los marcos dibujan territorios mientras que los equipos y acciones los completan, avanzan y trazan los caminos.

Las escuelas pertenecen al tipo de gestión de colegios concertados, no creadas por la administración pública. El Estado aporta aproximadamente el 66% del gasto de los centros y el resto se cubre mediante cuotas de los padres y otras fuentes de financiamiento autogestionadas. Las disposiciones normativas estatales implican condicionamientos –curriculares y de organización docente– que son comunes con las escuelas públicas (cantidad de horas por asignatura, materias optativas, pruebas finales estandarizadas, entre otros). Por el contrario, el Estado no interviene en la definición del proyecto pedagógico del centro que se ampara en la identidad institucional y la libertad de enseñanza.

De acuerdo con su misión las escuelas jesuitas buscan hacer efectivos sus objetivos de equidad y la excelencia educativa. Esto es, que ninguna familia que desee confiarles la educación de sus hijos quede excluida ni por nivel de ingresos ni por falta de información. Cabe resaltar que los padres no solo son informados del proyecto sino que son parte constitutiva en su planteo y desarrollo.

No obstante, el régimen administrativo de las escuelas concertadas considera un sistema de admisión mixto. La Administración educativa es quien organiza y regula los requerimientos de admisión en aquellas etapas educativas con concierto público (financiación pública del currículum obligatorio). La educación infantil, la educación primaria y la educación secundaria obligatorias son etapas concertadas por la Generalitat de Catalunya. Los alumnos pueden incorporarse a cualquiera de los niveles educativos del ciclo sin más condición de acceso que la edad y los requisitos que marque la normativa legal al respecto. La Administración establece diferentes requisitos para la inscripción en función de ciertos aspectos: hermanos en el centro, hijos de educadores del centro, domicilio, lugar de trabajo, lugar de residencia, etc. En función de estos criterios se otorgan puntos. También influyen otros como familia numerosa (más de tres miembros), aspectos de salud y cuidado, etc., que otorgan más puntos en caso de empate en la asignación. Cada centro tiene un número de plazas concedido. Las familias se inscriben en un centro y en el caso de existir más demanda que oferta es la Administración educativa quien reasigna y redistribuye las plazas en base al “puntaje” obtenido por las familias al “aplicar” en la inscripción según criterios definidos de la política educativa en vigencia. Por tanto, en función del número de plazas y de las familias que quieren aplicar, se hace la selección. En cambio, para las etapas sin concierto, la financiación es 100% privada mediante cuotas de las familias y la inscripción se rige por criterios del centro exclusivamente.

Horizonte 2020 se presentó a la Administración educativa y está plenamente integrado a la legalidad educativa de España y supervisado por los Inspectores educativos correspondientes. Para esto cuenta con un equipo de trabajo integrado por: dirigentes, educadores, técnicos profesionales que debió “traducir” el nuevo modelo escolar de las escuelas jesuitas a los re-

querimientos oficiales estipulados. Por ejemplo, distribuir y respetar la cantidad de horas de clase y contenidos a enseñar en cada uno de los proyectos curriculares diseñados. Por tanto, estas experiencias piloto son reconocidas por el sistema de enseñanza oficial. Las calificaciones, certificaciones y titulaciones de alumnos regulares y egresados tienen idéntica validez a las oficiales. Trimestralmente los profesores elaboran un boletín donde figuran la calificación oficial, “notas numéricas” por materias, lo que se realiza mediante un sofisticado algoritmo según unos pesos estimados previamente que revierten en una valoración por materias y demás progresos del proyecto vital. De este modo la evaluación holística queda oficial y legítimamente consignada. Ningún alumno de las escuelas *Jesuitas Educación* tiene dificultad para acreditar su trayectoria escolar si necesita cambiar de escuela por cualquier motivo en cualquier lugar del país.

B) Permanencias y novedades en la identidad educativa jesuita

Como plantea *Horizonte 2020*, vale la pena reparar en algunos rasgos de identidad que dibujan el presente de la educación jesuita. “En 1540 Ignacio de Loyola fundó la Compañía de Jesús como orden religiosa moderna para la evangelización con vocación universal (global). Aunque no fue su propósito inicial, los jesuitas enseguida comprendieron que hacer escuelas, educar, formaba parte de su misión evangelizadora” (Cuaderno 3: 18). Es así que la *Ratio Studiorum* (RS) “se convirtió en el primer documento moderno (1599) que incluye un currículum organizado transnacional, una metodología pedagógica específica y una organización escolar” (Cuaderno 02: 18). Los rasgos comunes de las escuelas jesuitas son la implicación del alumno en el aprendizaje, un sistema organizativo muy preciso y detallado, el rigor intelectual y el eclecticismo metodológico. En el modo de hacer de los ignacianos se combina la excelencia con la adaptación a momentos, lugares y personas “no todo conviene a todos ni de la misma manera” (Cuaderno 02: 19). Durante muchos siglos la expansión, la diversidad de escuelas jesuitas y los mecanismos de gobierno de la Compañía de Jesús aseguraban la pertenencia a una identidad común. Con el paso de los años, según señala *Jesuitas Educación*, la RS fue dejando de ser el referente orientador que inicialmente había tenido a causa de la constitución de los estados modernos, la definición de currículum oficiales, las legislaciones educativas, la globalización y las transformaciones culturales. Si bien se iniciaron intentos de reescritura de la RS, no lograron plasmar la misión educativa contemporánea de los jesuitas. Es un contexto en el que “la disminución del número de jesuitas en las escuelas de los países desarrollados, con el consiguiente protagonismo de personas laicas comprometidas con la misión” (Cuaderno 02: 19) demanda una nueva dirección política y pedagógica para las escuelas jesuitas. Es entonces que a partir del 2000, *Jesuitas Educación* crea la red de ocho escuelas jesuitas, siete en el área metropolitana de Barcelona: una comunidad de casi 1.400 educadores y más de 13.000 alumnos de todos los ámbitos socioeducativos. Salvo una, se trata de escuelas con matrícula entre 1.500 y 3.000 alumnos con enseñanza en castellano, catalán e inglés. El horario de los centros, mayoritariamente, es de 8 horas diarias, con servicio de comedor voluntario para la alimentación, recreación y descanso en el centro durante dos horas. Además, luego de las 17 horas se ofrecen actividades paraescolares.

El fortalecimiento fue la primera necesidad detectada para comenzar a trabajar en red. Por eso, entre otras, el Congreso Pedagógico Ignaciano de 2005 se avocó al conocimiento mutuo y la colaboración interinstitucional. Luego, el plan estratégico 2008-2012 y una nueva dirección general logran hacia fines del 2009 que la cultura del trabajo aislado vaya mutando hacia una red de escuelas. Estaba pendiente el foco en el proceso de enseñanza aprendizaje, aun así no era viable hacerlo en ese momento. Las nuevas iniciativas pedagógicas debían estar amparadas en otras condiciones institucionales y económicas. A partir de 2009 la apuesta por las nuevas tecnologías se resolvió con el diseño propio Nueva Estrategia Tecnológica (NET) funcional: una intranet con herramientas de sistemas abiertos tanto para el proceso de enseñanza aprendizaje, formación, administración, gestión y la comunicación entre equipos y familias.

De eso se trató, de *preparar el terreno* para el cambio. Esta etapa exigió generar múltiples inicia-

tivas y “proyectos tractores” con propósitos y actores diferenciados para formular “el sueño” de transformar la educación que da sentido a todas las acciones pedagógicas.

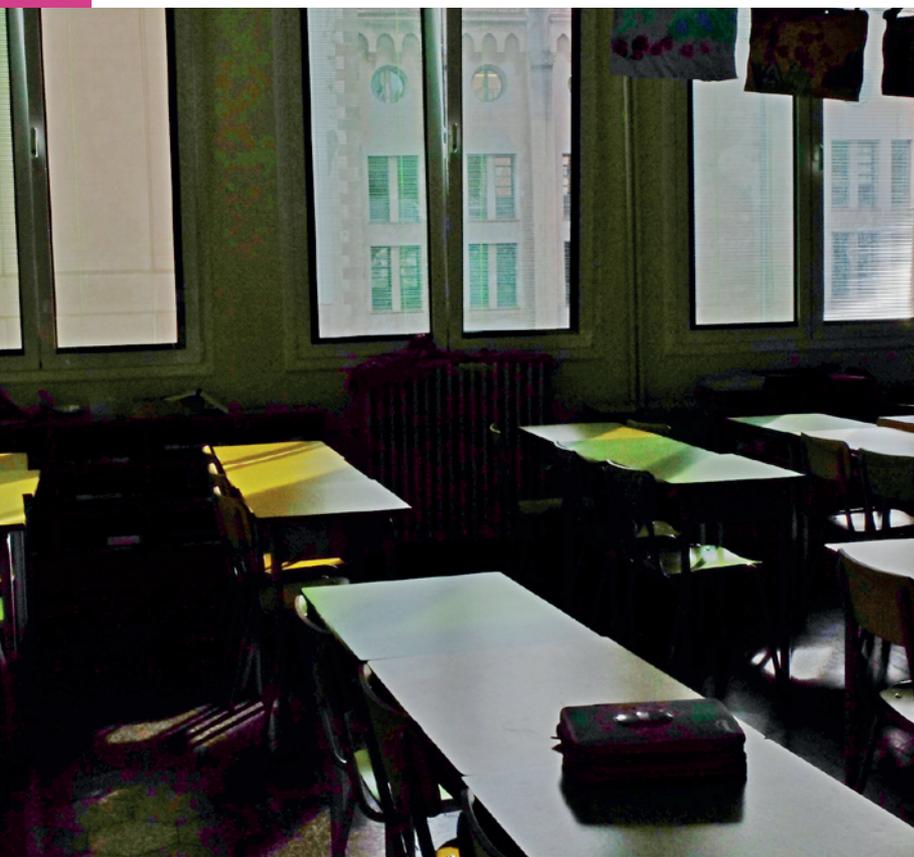
Durante dos años se priorizó desarrollar la capacidad de liderazgo, por esto se convocó a levantar la mirada y trabajar con los directivos y equipos temáticos (secundaria, primaria, pastoral) de todas las escuelas en reuniones generales –con una frecuencia anual en cuatro jornadas de días completos–, en la escuela de formación interna para directivos y en seminarios específicos. El autoconocimiento, es decir, el tomar conciencia de limitaciones y habilidades, desplegó la cultura de innovación y liderazgos. Se superaron resistencias “como la creencia de que los directivos deben estar siempre en las escuelas” (Cuaderno 02: 35), se resignificaron roles: una visión integrada entre gestión y pedagogía para el cambio educativo. Los ecosistemas de seminarios entre directivos y gerentes de los centros se focalizaron en el liderazgo, gobernanza³ y el empoderamiento en red como partes interesadas. Asimismo resultó central el trabajo sobre la metodología hacia una educación integral, que se basa en “el ejercicio de la persona integral, vivir en primera persona el proyecto vital” (Cuaderno 01: 80). Estas dinámicas se enriquecieron con experiencias externas: el aporte de expertos y pensadores, lecturas y visitas a otras escuelas con proyectos innovadores. En estos

espacios no se trató solo de temáticas técnicas y profesionales, se apeló al sentido de la vocación y mantener la confianza en la transformación educativa: “no somos los que éramos”-reconocen los actores- (Cuaderno 2: 69). Se fortalecieron los liderazgos horizontales de algunas escuelas con proyectos innovadores vinculados con nuevas tecnologías, comunicación, compromiso con el medio ambiente. Durante el proceso de *preparación del terreno* se celebró de manera espontánea u organizada las metas alcanzadas.

A partir de los avances desde la Fundación surge también una nueva política de recursos humanos para el desarrollo profesional y personal. En 2011 comienza a funcionar la dirección de RR.HH. de la *Jesuitas Educación* con un equipo específico que crea el Sistema de Atracción, Selección e Incorporación único y en red para los nuevos educadores.

La formulación de “qué” escuela queremos, el sueño de *Horizonte 2020*, enfocó la importancia de separar el *qué* del *cómo*. Pensar el qué fue el motivo para iniciar un fenómeno de participación abierta que no se garantizaría con solo pedirlo: “soñar sin tocar con los pies en el suelo” (Cuaderno 03: 25). Iniciado el ciclo lectivo 2012/13 un equipo de Voluntarios y Agentes Impulsores de la participación (144 educadores voluntarios) comenzaron a liderar junto a miembros de la Fundación el proceso de “soñar la escuela que queremos”. Se organizaron iniciativas tales como: las Unidades Básicas de Participación y las Actividades de Participación del Alumnado, además de los ecosistemas de seminarios y estrategias de liderazgo para profesionales.

La participación en torno a los cambios del modelo escolar se estructuró en determinados ám-



Aula tradicional
Infant Jesús.
Foto de Lili Ochoa
De la Fuente

bitos de trabajo para provocar ideas globales y sistémicas y “ganar profundidad con propuestas precisas a futuro” (Cuaderno 03: 34). Los seis núcleos temáticos fueron:

- 1) método, contenidos, valores;
- 2) alumnos y profesores;
- 3) espacios educativos;
- 4) tiempo y organización;
- 5) tecnología y recursos; 6) familias y entorno.

Las Unidades Básicas de Participación (UBP), motivadas y organizadas por voluntarios, se desarrollaron durante cuatro meses y contaron con la participación voluntaria de educadores, padres, madres, exalumnos y *un centenar* de personalidades interesadas de la sociedad. Se trató de sesiones de 120 minutos muy programadas a cargo de Agentes Impulsores de la Participación. Los resultados fueron 120 Unidades básicas de participación con 144 Agentes Impulsores de la participación; 1444 participantes con 11.512 ideas. Más de 300 padres, madres, familiares, tutores, delegados y miembros de las juntas participaron en UBP específicas o con educadores. Una ponderación especial tuvieron las

Actividades de Participación del Alumnado: se desarrollaron 414 encuentros por edades durante cuatro meses. Participaron 11.484 alumnos con 45.000 ideas coordinados por tutores y 13.000 personas de toda la comunidad y más de 56.000 ideas y propuestas que se sintetizaron en 17 ideas clave para las ocho escuelas jesuitas: *“evangelizadora, humanista, del siglo XXI, que sitúa al alumno en el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje priorizando la integración experimental de los conocimientos, un nuevo modelo pedagógico que ofrece apoyo profesional y humano a los docentes, físicamente diferente, con un nuevo modelo organizativo y de gestión basado en el trabajo en red y el liderazgo pedagógico, facilitadora de una experiencia de fe, con estimulación temprana cognitiva y emocional para el desarrollo neuronal de la infancia, que integra y*

relaciona actividades culturales, deportivas y musicales, sensible al medio ambiente, catalana y abierta al mundo en la red internacional de escuelas jesuitas, con una sola formación profesional, con un bachillerato en red y un bachillerato internacional jesuita, con personas vocacionales y comprometidas” (Cuaderno 03: 52). Asimismo, la sistematización de datos en 55 etiquetas diseñó una encuesta respondida por 700 docentes para definir *Horizonte 2020*: 68% apoyó cambios profundos e innovadores y 28% algunos cambios.

El Proyecto se formula entonces colectivamente en 2013 como marco estratégico por 8 años que no se define como un plan sino como una visión plausible de ser modificada a la luz del aprendizaje de las circunstancias, problemas y soluciones. Fue presentado públicamente ante las autoridades educativas y políticas, a la comunidad educativa y la sociedad el Día Institucional del Fórum 2013.



Aula nueva.
Foto de Lili Ochoa
De la Fuente

El objetivo de *Jesuitas Educación* es la formación integral de personas en estrecha colaboración con las familias para que descubran sus potencialidades y se conviertan en personas competentes, conscientes, compasivas y comprometidas para contribuir a una sociedad más justa, solidaria, sostenible, humana e inclusiva y desde una vida interior y espiritual conducir un proyecto vital que presente y hable de Jesús (Cuaderno 03: 54). Asimismo, se suman nuevos elementos del contexto actual: *“personas globales y con conocimientos de varios idiomas; multiculturales, sistémicas y digitales; autónomas, capaces de trabajar colaborativamente y en red y capaces de integrar la realidad compleja y evolucionar en ella”* (Cuaderno 04: 21).

C) Coordinadas para otro modelo escolar

Luego de preparar el terreno del “qué soñamos” se debió subir otro peldaño, diseñar el *cómo* del cambio educativo, la manifestación de un proceso colectivo responsable. Si en la primera etapa se enfatizó la creatividad, la perseverancia, la convicción en la etapa siguiente exigió el “aprender a aprender”, aprender a desaprender entre equipos de trabajo profesionalizados conectados con vocación, experiencia, intuición, práctica y reflexión. El objetivo del Proyecto es hacer efectiva una educación integral, que sitúe a la persona en el centro, permitiendo el desarrollo de todas sus dimensiones y de su talento, haciendo al mismo tiempo una educación más inclusiva.

En esta etapa, en la que debía reorganizarse el fenómeno de participación, se desarrollaron tres iniciativas: el retorno, el ecosistema de seminarios y los marcos. En el primer caso los centros desarrollaron sesiones de una hora con los alumnos en las que consideraron los 17 puntos de *Horizonte 2020* que *“mantienen la llama encendida”* y los aportes se remiten a la Fundación. En tanto, los seminarios entre dirigentes, educadores y otros profesionales se presumen como seres vivos en un ecosistema: *“contenedores protegidos y enfocados a analizar, reflexionar, debatir, contrastar y profundizar sistemáticamente perspectivas, conceptos y propuestas concretas”* (Cuaderno 04: 25). En otras palabras, un laboratorio de ideas que se vuelven tangibles en las experiencias piloto.

El Modelo Educativo de *Jesuitas Educación* (MEJE) comprende: el Nuevo Modelo Pedagógico⁴, el Modelo Estratégico de Gestión y el Modelo de Cambio Espacio Físico.

El Nuevo Modelo Pedagógico surge de los seminarios de liderazgo y en base a las propuestas del proceso participativo y es el que concentra la mayor parte de los cambios: el alumno es el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje. Este modelo pone especial atención en la educación infantil y primaria *“con una buena base muchos de los problemas de la secundaria podríamos evitarlos”* (Cuaderno 01: 72). Reconoce que esta transformación *“necesita formar equipo con la comunidad científica”* (Cuaderno 01: 81). El modelo pedagógico se basa en la tradición del “saber hacer” de las escuelas jesuitas, en la psicología del aprendizaje, la neurociencia y las inteligencias múltiples; *“autores como Skinner, Piaget, Vygotsky, Bruner y Ausubel se hallan en la base de nuestro modelo pedagógico”* (Cuaderno 01: 81). La metodología hacia la educación integral define el horizonte: *“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 la identidad propia de cada alumno”* (Cuaderno 01: 80). Se indican siete focos “competenciales”: comprensión lectora, expresión oral y escrita, resolución de problemas, habilidades digitales, interioridad, aprender a aprender y valores sociales. La metodología considera el aprendizaje por descubrimiento que incentiva la autonomía, la creatividad y la observación, el razonamiento y la práctica científica. Se destacan el aprendizaje por proyectos, la resolución de problemas y el trabajo cooperativo.

El modelo pedagógico incluye cuatro ejes, como se verá en la descripción de las experiencias piloto:

1. los alumnos, el equipo docente, el espacio y los recursos;
2. los contenidos, la metodología y la disposición de los docentes;
3. la interacción entre alumnos, profesores y contenidos;
4. familias, alumnos y escuela.

Vale destacar que este modelo pedagógico expone concepciones diferenciales sobre tres asun-

tos escolares clave estrechamente vinculados: el fracaso escolar, la evaluación y la repitencia. El fracaso escolar, -esto es, alumnos que no alcanzan estándares establecidos focalizados en los contenidos básicos-, en este Proyecto cambia de cualidad; no se trata en todo caso de un fracaso escolar sino de un fracaso vital. Efectivamente se atiende a las dificultades de aprendizaje con iniciativas personalizadas y específicas en un proyecto vital a partir de las capacidades y habilidades de cada persona y desde el resituar los contenidos conceptuales con docentes y tutores. El Departamento de orientación pedagógica (DOP) tiene por finalidad orientar, guiar y acompañar al alumnado con necesidades educativas especiales, así como a sus familias y al equipo docente. Se presta una atención especial a través de grupos flexibles y desdoblamientos, y la elaboración y aplicación de planes individuales y en actividades colectivas. En cualquier caso, *“el fracaso vital es la cuestión más relevante cuando hablamos de resultados e impacto: alumnos que no obtienen las habilidades y competencias. Estudiantes con expedientes académicos brillantes que al finalizar los estudios no saben orientarse en la vida”*. Se trata de vincular las habilidades escolares con la resolución de problemas complejos del mundo, es decir, achicar la fisura que suele existir entre las habilidades escolares y las que son útiles para la vida. Por eso, *“la escuela no debe ser una brújula o un paraíso sino un laboratorio en el que los alumnos aprendan a vivir y superar las dificultades tanto académicas como personales del camino”* (Cuaderno 01: 84).

En sintonía con este enfoque, la evaluación es holística, es decir, que se evalúan en forma dinámica aspectos mucho más allá de los contenidos escolares contemplados en los proyectos que realiza el alumno. Se fomenta la autoevaluación, la coevaluación, se realizan rúbricas de pensamiento, presentaciones, se valoran las actitudes, las habilidades y las competencias. Por tanto, el fracaso escolar tradicional por materia ya no se sostiene con esta nueva concepción de evaluación integral. La superación de las distintas etapas educativas se realiza por cursos y de forma global, no por ciclos. Desde este enfoque conceptual y la dinámica de trabajo cotidiano con el seguimiento constante de tres profesores guía por aula, no se concibe la posibilidad de la repetición de los alumnos.

El Modelo Estratégico de Gestión plantea integrar la gestión a la vida escolar y pedagógica. Se indica que el trabajo en red redefine los clásicos roles de conducción, exige crear nuevos roles y órganos de gobierno colectivos para dinamizar visiones y ganar operatividad. El Director General del centro ejerce el liderazgo educativo y es responsable del programa de gobierno. En cambio el gerente de centro -nueva figura creada-, aporta el liderazgo de gestión -no solo administrativo o técnico-, articula espacios institucionales, se ocupa desde la captación hasta el egreso de los alumnos y libera de las tareas de gestión a los directivos pedagógicos. Otra figura nueva es el técnico de gestión que auxilia a las direcciones de etapas. Al finalizar el curso 2012/2013, tramitado desde el 2009, todas las escuelas jesuitas de Barcelona obtienen la certificación ISO 9001. Se proyecta un Cuadro de Mando Integral como herramienta de dirección y toma de decisiones más rigurosa para el cambio pedagógico, rendimiento de cuentas y transparencia a la comunidad. La apuesta tecnológica también tiene su lugar y se resolvió con el diseño de la Nueva Estrategia Tecnológica, con herramientas propias que utiliza sistemas abiertos.

Respecto del Nuevo Espacio Físico, *Jesuitas Educación* se expide: *“Hay tres temas que no se abordan en muchas experiencias educativas: la priorización de contenidos del currículum, la transformación del espacio físico y la organización escolar”* (Cuaderno 04:63). Este fue uno de los ámbitos tratados durante la participación abierta y colectiva: el cambio físico es imprescindible. Una comisión de educadores definió en profundidad el Modelo de Cambio de Espacio Físico de las Escuelas junto a los gestores de la *Jesuitas Educación* en colaboración con el estudio de arquitectura elegido a cargo de la dirección técnica luego de entrevistar a tres. La propuesta pretende generar dinamismo, flexibilidad, alegría, sorpresa, creatividad y color, en aulas más amplias y polivalentes, luminosas, cuidadosas de los ruidos, donde otros espacios están más integrados como las salas de reuniones y un espacio de trabajo para los profesores. Realizadas con materiales y diseños sustentables respetuosos del medio ambiente, con zonas de recreo más educativa: patios no solo para jugar a la pelota o desahogarse sino sitios de relación, convivencia y juego. El espacio de comedor -voluntario- tiene sentido educativo, se dispone como propicio para el descanso, la recreación y la alimentación. Posee cocina propia y menú elaborado con un departamento de nutrición con sensibilidad a menús especiales. El Proyecto se pregunta *“¿los pasillos pueden servir para algo más que para ir de un lugar a otro?”*. Aun así no solo el deseo es suficiente para derribar paredes y diseñar

muebles que respondan a nuevas necesidades *“si la normativa nos lleva a soluciones poco convincentes, intentar esquivarla con ingenio es un gran reto”* (Cuaderno 03: 66). El financiamiento del espacio físico definió un proyecto tractor específico coordinado por la Gerencia General y los gerentes de los centros. La financiación y la ejecución de obras del Modelo de Cambio del Espacio Físico (MCEFE) son parte de las funciones de los gerentes de las escuelas: *“no solo no tenemos déficit, sino que el superávit permite financiar proyectos como en MCEFE”* (Cuaderno 04: 65). Un buen proyecto, una buena gestión económica con economías de escala y generación de margen y la aportación de terceros en forma de donaciones o préstamos sin interés han sido las claves (Cuaderno 04: 65). Por otra parte, la decisión de articular economías a escala y en red, dados los volúmenes económicos de las escuelas, definió un nuevo perfil, el de gerente de gerentes (de asuntos de economía, finanzas, recursos humanos, fiscales y de asesoría), para propiciar el ahorro directo y la capacidad de inversión como mejora directa al servicio educativo.

La constitución de equipos de trabajo docentes y no docentes altamente profesionalizados es otra de las condiciones prioritarias del Proyecto. Se revela como *“la primera pieza para poner en movimiento el engranaje del cambio”* (Cuaderno 01: 64). Al partir de la sistematización de los resultados de una encuesta a docentes sobre asuntos de enseñanza e institucionales se diseñó un nuevo Plan de formación permanente en las dimensiones del área educativa: académica, tutorial y pastoral; y la dimensión de espiritualidad y compromiso y liderazgo o trabajo en equipo. La renovación de los profesionales de la educación exige una *“reconexión profunda del profesorado con su vocación y proyecto vital, visitar y potenciar nuestra vocación”* (Cuaderno 01: 64). Por esto, en noviembre de 2013 la *Jesuitas Educación* avanza con el Programa para la Incorporación a la Experiencia Piloto (PIEP) y convoca a todos los maestros y profesores de la red –profesionales con culturas institucionales bien diferenciadas– a participar de la nueva experiencia piloto de la NEI. Se presentaron 124 maestros y profesores voluntarios para la NEI. En función de sus características, titulaciones y perfil humano fueron elegidos 33 de las ocho escuelas que junto con el equipo directivo conformaron el primer equipo de trabajo, teniendo los requisitos básicos: contar con titulación polivalente para ejercer en primaria y secundaria, habilidades para el uso de TIC, conocimientos de inglés, capacidad para trabajo en equipo, espiritualidad y compromiso social. Los 33 desarrollan durante dos años la experiencia piloto en centros diferentes y a su término siete docentes vuelven a su escuela de origen. La selección de docentes consideró también *“no tener dos cromos repetidos y la mayor garantía de no fallar”*. El resto de los docentes seleccionados serán incluidos en futuros PIEP. El Plan

se estructuró en bloques que totalizan 450 horas durante 9 semanas en las que los docentes y directivos son liberados de sus cargos –reemplazados por otros docentes– y entre otras dinámicas dos semanas fueron con régimen residencial en un monasterio. Dos bloques completos durante la residencia se ocuparon en el diseño de la pedagogía por proyectos: los elementos para su construcción, el desarrollo de las *“sesiones de trabajo con los alumnos”* –más que clases–, previsión de tiempos de inicio y cierre, criterios de evaluación, contenidos digitales, estrategias de curiosidad y entusiasmo, de dedicación y la dramatización de una semana tipo en la Nueva Etapa Intermedia (Cuaderno 04: 58). Algunos resultados tangibles de la producción pedagógica fueron: 45 proyectos y 50 unidades didácticas.

Desde el principio se realiza la evaluación permanente de manera sistemática y deliberativa del Proyecto. Se identificó qué pudo hacerse mejor respecto de la duración y la intensidad de algu-



Gradas en aula nueva.

Foto de Lili Ochoa De la Fuente

nas fases (lentitud en la etapa de conocimiento y coordinación, insuficiente intercambio sobre el estado de situación inicial de cada escuela) para corregir y sostener la convicción y el rumbo a donde llegar. Los Consejos de Gerentes y Directores, un nexo entre la Dirección General de *Jesuitas Educación* y los equipos directivos escolares, sostienen espacios de trabajo que resultan decisivos para el contagio de una gobernanza en red, profesional y firme con amplia perspectiva. También fortalecen liderazgos para intervenir en la sensibilidad de *Horizonte 2020* y hacerse cargo del abanico de emociones y percepciones que se amplifican en un proceso de cambio de participación abierta y apasionada: momentos de desánimo o riesgo, tratar sospechas y volverlas transparentes, sostener con perseverancia y honestidad el Proyecto, tener paciencia y estar atentos a las distorsiones y priorizar el horizonte.

La comunicación es clave para el Proyecto en cada una de sus fases dirigida a distintas audiencias para informar, escuchar y “dejarse impactar por los demás”. Se creó una identidad corporativa –la imagen del sol, un protocolo de estilo y una nomenclatura propia (glosario que identifica procesos, actores, iniciativas)– que orienta la comunicación interna y externa. Se publican piezas de difusión a medida que avanza el proyecto para las familias y alumnos. Algunas acciones comunicativas singulares fueron: el cómic para los alumnos ¡No te imaginas lo que está a punto de pasar!, que explica de manera divertida el cambio educativo; La colección de autoría colectiva *Transformando la Educación*; el libro *El camino del sueño, hacia el Horizonte 2020*; exposiciones itinerantes entre escuelas y 14.290 periódicos en catalán, castellano e inglés. Cada centro escolar de la red *Jesuitas Educación*, asimismo, cuenta con una página web donde se presenta de manera clara, con una estética cercana al día a día de la escuela –no burocrático administrativa– la misión, la concepción de alumno, el qué y cómo se aprende, los proyectos, las actividades paraescolares así como las fechas de inscripción y admisión en el periodo que establece cada año el Departament d’Ensenyament.

D) La escuela como laboratorio, las experiencias piloto

Aunque las experiencias se denominen piloto no implican que sean un “experimento” improvisado sobre la marcha, más bien la escuela como espacio pedagógico de exploración y ensayo responsable. Las precedió un largo proceso de participación colectiva con diversidad de agentes ocupados decididamente en cambiar de manera radical el formato de la escuela y son el eje del Nuevo Modelo Educativo. Desde el inicio el nodo de innovación tecnopedagógica de la red *Jesuitas Educación*, CETEI, supervisa la experiencia a través del relevamiento de datos, el tratamiento de la información y los objetivos de observación, reflexión y evaluación. Con similar propósito la colaboración estratégica con la Universidad Ramón Llull permite desarrollar un proyecto de investigación y formación de investigadores sobre *Horizonte 2020* en dimensiones como: equipo docente, alumnos, familias, espacios, recursos, tiempo, contenidos, metodologías y evaluación (Cuaderno 04: 12).

Vale destacar que en los tres centros escolares donde se implementan las experiencias piloto –la Nueva Etapa Intermedia (NEI) y el Nuevo Modelo Pedagógico en la Etapa Infantil– coexisten el modelo de escuela tradicional conocido y el modelo *Horizonte 2020*. El tiempo previsto para su implementación son los cursos lectivos 2014-2016. Los aprendizajes de las experiencias piloto permitirán paulatinamente transferir los cambios a otras etapas y centros en los ocho centros en red. Cada centro contó con un mes para tomar la decisión de implicarse en el Proyecto (Cuaderno 04: 36). Los equipos directivos que sintieron que su institución estaba en condiciones presentaron su candidatura. Todas “recibieron el visto bueno” y se inició el Proyecto en 2014 en tres centros con un total de 840 alumnos y 100 educadores y tutores, especialistas, gestores y otros profesionales.

La Nueva Etapa Intermedia comprende de 5º de primaria a 6º de secundaria, ESO (Enseñanza Secundaria Obligatoria). En el curso lectivo 2014/15 se inició en 5º de primaria y 1º de la ESO y en el 2015/16, en 6º de primaria y 2º de la ESO. Se entiende que esta etapa resolvería, además, “*el agujero negro entre la primaria y la secundaria*” (Cuaderno 01: 72). Para garantizar la coherencia y unidad entre las experiencias piloto se nombraron dos directores a nivel de

la red para las experiencias piloto que asumen la dirección de los proyectos (NEI y MOPI) en simultáneo con sus cargos, lo que transformaría la verticalidad tradicional de la conducción escolar por uno “matricial”. Los directores de la NEI y MOPI de cada escuela dependen al mismo tiempo del director de su centro y del director de la experiencia piloto correspondiente (Cuaderno 04: 39).

Jesuitas Educación se expide y fundamenta las razones sobre la NEI: “En cuarto año de primaria finaliza el proceso de lectoescritura y de las operaciones matemáticas elementales. De los 10 a los 14 años se produce una nueva etapa en la maduración personal y en el desarrollo cognitivo de los niños, se consolidan las operaciones concretas. A partir de los 14 años comienza la etapa de pensamiento abstracto [...] Responde a la evolución natural de unidad y coherencia psicopedagógica de estas edades y potencia las inteligencias múltiples de cada alumno” (Cuaderno 04: 37).

Las características básicas de la NEI son:

1. El alumno es el centro, tiene un papel activo y es protagonista del proceso de enseñanza aprendizaje. Trabaja en forma individual y cooperativa con sus compañeros. Cuenta con la guía de los docentes para desarrollar el autoconocimiento y el espíritu crítico.
2. Los profesores funcionan como un equipo reducido –entre 3 y 5– con titulación polivalente que trabaja en el aula y evalúa conjuntamente a un mismo grupo de alumnos. Se encargan de la tutoría compartida, planifican, programan la organización semanal de contenidos, metodologías, espacios y tiempos. Otros docentes especialistas y profesionales coordinan sus funciones con este equipo reducido profesores (departamento de orientación, áreas específicas y el técnico de gestión) (Cuaderno 03: 42).
3. El organigrama de la NEI comprende: un director de la etapa que ejerce el liderazgo pedagógico en las tres escuelas en red donde se desarrollan las experiencias piloto; el director pedagógico, el gerente de gestión y un asistente técnico por cada centro.
4. Los contenidos de la enseñanza se relacionan con las competencias y se trabajan por proyectos de modo interdisciplinario en castellano, catalán e inglés. La expresión oral y escrita, la resolución de problemas desde los conceptos y procedimientos de las disciplinas tienen un papel central junto a la responsabilidad, la reflexión, la justicia y el compromiso social.
5. La metodología potencia el trabajo autónomo y en equipo, la curiosidad, creatividad en el trabajo por proyectos. Se combina el aprendizaje por recepción, colaborativo e individual. Se desarrollan inteligencias múltiples y nuevos lenguajes tecnológicos y digitales están integrados en las sesiones.
6. El modelo de evaluación formativa e integral se vincula con adquisición de competencias, habilidades, actitudes y conocimiento interdisciplinario. Se evalúan procesos y resultados desde la autoevaluación, entre alumnos y a cargo del equipo de profesores.
7. Las familias integran el nuevo modelo pedagógico. Participan y colaboran en el proceso, la comunicación es fluida y frecuente, se ofrecen nuevas herramientas sobre la metodología y de soporte a la tarea educativa en el hogar.
8. El nuevo espacio físico ofrece aulas amplias, confortables, luminosas, con minimización de ruidos y mobiliario adaptable a las necesidades de aprendizaje y otros sitios integrados al aula y la escuela.
9. La unidad de tiempo es la semana sin horarios fijos. Se estructura la semana en base a la necesidad del trabajo por proyectos entre todo el equipo docente: profesores guía, otras áreas y profesionales.

10. El agrupamiento de alumnos se organiza por grupos-aula de entre 50 y 60 alumnos del mismo curso a cargo del equipo reducido de profesores que simultáneamente están en el aula, adaptando el trabajo de los alumnos a grupos de tamaño y composición variada según la actividad. Progresivamente se realizan actividades y proyectos del ciclo, agrupando alumnos de distintos grupos-aula del mismo curso y del ciclo (los de 5º con los de 6º, los de 6º con los de 1º, y los de 1º con los de 2º).

Según señala *Jesuitas Educación*, el ¿qué aprender en el aula? se basa en un currículum nuevo que si bien considera la cantidad de horas y las materias del currículum oficial lo traduce en un currículum por proyectos. Se argumenta que el exceso de contenidos curriculares por materia no solo genera imposibilidad de tratamiento en las aulas sino que la hiperconcentración de datos impide interrelacionarlos y elude lo más relevante, hacer uso de los conocimientos disponibles para aprender a aprender. *"Hoy resulta inadecuado querer que los alumnos aprendan todo lo que necesitan en la escuela, en un mundo cambiante la formación es continua"* (Cuaderno 01: 68). Por otro lado el mejor uso del tiempo de aula, en lugar de ser dedicado al dictado de todo el conocimiento se gana para la transversalidad y la maduración tanto de la persona como de los aprendizajes. Se priorizan contenidos disciplinares, procedimientos, competencias del aprender a aprender y valores que se integran en proyectos globalizadores que reconocen transversalmente los conocimientos básicos de las disciplinas y se basan en cuestiones y problemas reales y significativos (Cuaderno 04: 46). Se explicita que los criterios utilizados para la priorización de contenidos del currículum oficial son los planteados por Perkins, aquellos que puedan desarrollarse durante todo un ciclo: retener, comprender y utilizar (Cuaderno 04: 45). Se argumenta que el énfasis del trabajo por competencias permite que la escuela logre capacitar en habilidades necesarias para la versatilidad del mundo contemporáneo: iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, la empatía o la preocupación por el orden y la calidad, entre otros (Cuaderno 01: 71).

Los aspectos esenciales de los proyectos son:

- Parten de un centro de interés concreto y cercano.
- Se trabajan de manera prioritaria por competencias e inteligencias.
- Permiten incorporar contenidos nuevos e interdisciplinarios.
- Se llevan a cabo de manera intensiva.
- Están orientados a la producción final concreta.
- El proceso está secuenciado en fases diferentes.
- Se desarrollan con una metodología típica del aprendizaje por descubrimiento guiado y estructurado de manera cooperativa.
- Las nuevas tecnologías se convierten en un elemento clave para el aprendizaje.
- En los proyectos evalúan el avance en las competencias trabajadas y los contenidos desarrollados.
- Además de las calificaciones docentes, los alumnos se autoevalúan y evalúan a sus compañeros.
- Durante el ciclo anual se realizan ocho proyectos de larga duración –de dos o tres semanas cada uno– y otros de menor duración.
- El trabajo por proyectos ocupa entre el 50% y 60% de todas las sesiones semanales. El resto del tiempo se utiliza en sesiones específicas de otras áreas (Cuaderno 04: 47).

Se indica que la dinámica y rutina de las sesiones de trabajo considera: los alumnos reciben una guía impresa del proyecto elaborada por los docentes con las actividades orientadoras para la resolución, objetivos y contenidos de aprendizaje. Los alumnos del grupo-clase se reagrupan según las necesidades del proyecto. Los profesores comparten con los alumnos un espacio digital para consultas, orientaciones y materiales y los alumnos cuentan con otro espacio digital –porfolio– para guardar y organizar las producciones al que los docentes tienen acceso y pueden utilizar como evaluación.

E) Algunos rasgos para seguir pensando los cambios del formato escolar

A modo de cierre, a nuestro entender es posible reconstruir algunos rasgos del Proyecto que pueden colaborar en tematizar las modificaciones efectivas del formato escolar.

La primera se vincula con la capacidad política de la Fundación *Jesuitas Educación* para emprender una transformación gradual de gran envergadura, no por la escala en la que impacta –hasta el momento 8 escuelas– sino por cuestionar e intervenir en cada uno de los rasgos del formato escolar moderno. “*Por formato aludimos a aquellas coordenadas que estructuraron la escuela secundaria moderna y que son su núcleo duro de alterar, vale decir: la graduación de los cursos, la separación de los alumnos por edades, la organización del currículum por disciplinas y la promoción por ciclo aprobado completo*” (Ziegler, 2014: 72). Que *Horizonte 2020* tenga reconocimiento oficial y sea elegida por las familias la robustece aún más. Esa capacidad política también logra instalar en el debate educativo internacional que llegó la hora de transformar y poner en práctica un modelo escolar agotado que, más allá de los mejores o peores resultados, esté a la altura de las transformaciones culturales contemporáneas.

Por esto, desde el 2000 y enfáticamente desde el 2009 la *Jesuitas Educación* se ocupa de liderar simultáneamente el fortalecimiento de la fe –a nuestro entender decisivo– y un amplio y abierto proceso de deliberación colectiva con resultados que identifica como un acontecimiento nuevo: “*Lo hemos conseguido [...], hemos pasado de las palabras a la acción [...] hay que llevar a cabo una transformación profunda del modelo educativo, así es que transformar la educación es posible*” (Cuaderno 01: 14-15). No obstante, el resultado tangible de lo nuevo no deviene de “*una irrupción abrupta y sin preparar sino que el momento se ha visto precedido de diversas maneras*” (Jossua, 1990: 41). *Jesuitas Educación* señala, en otras palabras, que se trata de una apuesta que lleva más de 450 años: “*Hoy probablemente hay que actualizar, volver a reformular una Ratio Studiorum para el siglo XXI. Somos herederos de un patrimonio vivo. No se nos pide custodiar un tesoro escondido, sino hacer operativa hoy la intuición ignaciana de la educación escolar*” (Cuaderno 01: 14-15). Pareciera entonces que si para Dubet “*es preciso estar en condiciones de refundar un proyecto escolar que vaya más allá del debilitado programa institucional actualmente vigente [...] y de redefinir la vocación y la naturaleza de una escuela democrática [...] lo que exige una gran capacidad política*” (Dubet, 2004: 32-43), puede decirse que *Horizonte 2020* –y su singularidad religiosa– no se trata de una innovación en sí misma sino que tramita este requerimiento.

En segundo lugar, el poder transformar la educación procura el modelo de escuelas en red “*que no se alimente solo del voluntarismo, sino de una perspectiva sistémica y global del cambio*” (Cuaderno 01: 29). Esta forma de producción, gestión, vinculación y gobernanza pareciera explorar un desbloqueo en la estructura centralizada, piramidal y jerárquica “de arriba hacia abajo” de los sistemas educativos oficiales en los que también se inscribe la misión de las escuelas jesuitas. Tenti Fanfani advierte que resulta evidente que los sistemas educativos no tienen un centro desde donde conducir; numerosos actores mantienen un juego cada vez más complicado “*que obliga a cambiar la idea tradicional que se tenía del gobierno de los sistemas sociales*” (Tenti Fanfani, 2004: 48). De cualquier forma *Horizonte 2020* más que esperar o imponer un cambio diseñado por externos, pareciera instalar gradualmente un cultura de innovación en la que “*los educadores –administradores, directivos y profesores– en conjunto [se hagan] expertos en el proceso de cambio*” (Fullan, 1994: 160).

Algunos estudios muestran que los resultados decepcionantes de las políticas públicas –promesas incumplidas y esperanzas frustradas– devienen por concentrarse más en el diseño que en la implementación (Aguilar, 1996: 25). La relevancia que *Horizonte 2020* otorgó al amplio fenómeno participativo –profesional y comunitario– en la formulación del *qué* y el *cómo* hacer otra escuela, y la evaluación permanente de las experiencias piloto arroja evidencias de que mira con atención la implementación efectiva del Proyecto. Aguilar comenta la reflexión de un colega: *“Aprendimos que la implementación no era el breve interludio entre una brillante idea y el abrir las puertas para brindar el servicio”* (Aguilar, 1996: 26). Podría decirse entonces que ante la falta de recetas frente a las situaciones emergentes de un modelo escolar perimido algo de la direccionalidad del Proyecto vendría a reponerse desde el “aprender a aprender” durante la implementación de las escuelas en red. A su vez esto contribuiría a legitimar el cambio, aumentar la confianza y la capacidad de gobernanza política de *Jesuitas Educación*.

En tercer lugar, que la transformación de las escuelas jesuitas de Barcelona incluya definiciones y reformulaciones organizativas que consideren la gestión pedagógica es la cuestión a destacar. Se trata de poner en diálogo lo que naturalmente resulta esquivo: la gestión no se entiende con la pedagogía y la pedagogía se desentiende de todo lo demás. Según Ezpeleta *“las cuestiones pedagógicas todavía se siguen concibiendo al margen de las materias propias de la gestión”* (Ezpeleta, 1992: 102) y las administrativas protegen su encierro en culturas autónomas. La redistribución y articulación de funciones pedagógicas y administrativas del Proyecto vendrían a legitimar la descuidada gestión pedagógica que se incluye en la trama organizativa de la escuela, *“esa trama poco visible y poco cuestionada por ‘natural’”* (Ezpeleta, 1992:102). La definición de nuevos perfiles y sus tareas revela un modo estratégico de preservar las direcciones académicas y de acompañamiento a los docentes en un liderazgo pedagógico a cargo de los directores, en tanto el liderazgo de gestión queda a cargo de los gerentes, ambos en perspectiva de una organización escolar en red.

Por último, resulta evidente que el Proyecto contempla aquello que la literatura advierte: *“aproximarnos a experiencias de cambio del formato escolar permite vislumbrar los márgenes de invención, así como contrastar los límites que presentan las instituciones y el sistema educativo en cuanto a las posibilidades de modificación de los formatos constitutivos de la escuela moderna”* (Ziegler, 2014: 72). Los pasos a seguir se asocian con un cambio sistémico, un cuestionarse completamente la cultura escolar, cada uno de los aspectos del modelo escolar, *“este salto adelante es radical”* (Cuaderno 01: 25). Las escuelas jesuitas de Barcelona en la concreción progresiva del Proyecto *“presentan una serie [amplia] de variaciones en su forma escolar que da cuenta de la exploración [...] que pareciera resultar factible de efectivizar en una experiencia escolar que resulte relevante”* (Ziegler, 2014: 88). En tanto, si bien *Jesuitas Educación* se plantea la equidad y la calidad como objetivos educativos, *“sin ninguna ponderación que justifique la debilidad de uno por sobre el otro”* (Cuaderno 01: 24), no es un hacer efectivo las políticas educativas *“con el mandato de incluir a todos el que genera los cambios que flexibilizan el formato escolar”* (Tiramonti, 2008: 06). Tampoco la aplicación de “la teoría” es la que direcciona los cambios. Si bien señalan que *“nuestra apuesta de renovación bebe de diversas fuentes”* (Cuaderno 01: 15), no se trata ni de cuestiones técnicas ni de *“un compendio de toda la teoría que ampara nuestro modelo y modo de proceder”* (Cuaderno 01: 57). Las consultas abiertas a docentes y especialistas sí aportaron experiencia, trayectoria y conocimiento profesional. *Horizonte 2020* se expide: *“No nos preocupa tanto la originalidad de la propuesta como su aplicación, viabilidad y eficacia”* (Cuaderno 01: 15). Puede decirse entonces que es el enfoque práctico (Schwab, 1989) el que sostiene el hacer de la transformación educativa de *Horizonte 2020*. El rasgo más evidente del enfoque, y no el único, es la implementación gradual del proyecto. *“Las experiencias piloto son procesos concretos pensados y fundamentados con un diseño pedagógico cuidado y con un alcance limitado y controlable”* (Cuaderno 04: 33). El planteo de Schwab –para las reformas curriculares y de mejora escolar– revela el modo de hacer de *Horizonte 2020*: *“Las artes prácticas comienzan con el requisito de que las instituciones existentes sean preservadas y alteradas gradualmente, no desmanteladas y reemplazadas. Los cambios deben planificarse y articularse de manera tal con lo que permanece inalterado que el funcionamiento del todo se mantenga coherente e intacto. Los mismos requisitos debería aplicarse a un programa práctico de mejora educativa [...]. Tendría que efectuar los cambios en pequeña escala de manera coherente con lo que queda inalterado, lo cual exige que sepamos qué es lo que sucede y ha estado sucediendo en las escuelas”* (Schwab, 1989: 94).

Desde esta perspectiva el Proyecto no culminó el primer día de clase del ciclo 2014/2015 sino que contempla una indagación cualitativa y sensible de las experiencias piloto en las escuelas para aprender a través de la acción. Esto explicaría también que el hacer se orienta desde la búsqueda de soluciones ante problemas concretos, un estar atentos a lo que resulta útil y productivo, a las fallas, desajustes y fricciones y al descubrir aciertos no previstos en las tres experiencias piloto sin generalizaciones apresuradas. “El éxito no es otra cosa que un trayecto repleto de soluciones a problemas” (Cuaderno 04: 88). En la visión de Schwab, el método deliberativo sostiene el enfoque práctico “para sopesar alternativas, sus costos y consecuencias y elegir no la alternativa correcta, pues no existe tal cosa, sino la mejor” (Schwab, 1998: 97). Según *Jesuitas Educación*: “No pretendemos extraer reglas o leyes generales. Nada más lejos de nuestro propósito, simplemente reflexionar sobre los aprendizajes, errores y aciertos para el cambio” (Cuaderno 02: 67); “avanzamos convencidos de dónde queremos llegar y al mismo tiempo rediseñamos a cada paso los procesos para hallar lo que sea más funcional [...] no avanzamos en línea recta, sino en espiral [...] hasta el 2020” (Cuaderno 04: 67-82).

Comenta un protagonista de *Jesuitas Educación*: “No hay vuelta atrás. Somos entusiastas, creemos en lo que estamos haciendo y lo estamos evaluando. Somos cautos. Para evaluar con consistencia vamos a esperar que la experiencia piloto acabe. Vamos a hacerlo bien. Lo estamos haciendo bien”.

Las escuelas jesuitas de Barcelona seguirán dando señales de cómo transformar la educación.

Existen evidencias de que creen y pueden hacerlo.

Tienen coraje para sacudir el formato escolar.

Habrán que estar atentos.

Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. (1996), “Introducción”, en *La implementación de las políticas* (Antología de políticas públicas) n° IV, México, Porrúa.
- Dubet, E. (2004), “¿Mutaciones institucionales y/o neoliberalismo?”, en *Gobernabilidad de los sistemas educativos en América Latina*, Sede Regional Buenos Aires, IPE-UNESCO.
- Ezpeleta, J. (1992), “Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica”, en J. Ezpeleta y A. Furlán (comps.), *La gestión pedagógica de la escuela*, Santiago de Chile, UNESCO/OREALC.
- Fullan, M. (1994), “La gestión basada en el centro. El olvido de lo fundamental”, en *Revista de Educación*, n° 304. Ministerio de Educación y Ciencia, España, La escuela como centro de cambio. Centro de Publicaciones.
- Jesuitas Educación (2014), *Transformando la Educación*, Cuadernos 01, 02, 03, 04, Edición gráfica. Edición The Folio Club, Barcelona, Edición digital: <http://h2020.fje.edu/es/quaderns.html>. Acceso: 13 nov. 2015.
- Jossua, J. (1990), *Cuestión de fe*, Santander, Sal Terrae.
- Kehm, B. (2011), *La Gobernanza en la Enseñanza Superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*, Barcelona, Octaedro.
- Schwab, J. (1989), “El enfoque práctico como lenguaje para el curriculum”, en J. Gimeno Sacristán y A. Pérez Gómez, *La enseñanza, su teoría y su práctica*, España, Ediciones Akal.
- Tenti Fanfani, E. (2004), “Nuevos problemas de gobierno de la educación”, en *Gobernabilidad de los sistemas educativos en América Latina*, Sede Regional Buenos Aires, IPE-UNESCO.
- Tiramonti, G. (2005), “La escuela en la encrucijada del cambio epocal”, en *Educação & Sociedade* 2005,

Centro de Estudos Educação e Sociedade, Campinas. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87313714009>. Acceso: 13 nov. 2015.

- Tiramonti, G. (2008), "Reformas de la forma escolar: heterogeneidades y persistencias", en *Revista Propuesta Educativa* 29, Buenos Aires, FLACSO Argentina.
- Ziegler, S. (2014), "Entre la desregulación y el tutelaje: ¿hacia dónde van los cambios en los formatos escolares?", en G. Tiramonti (dir.), *Variaciones sobre la forma escolar*. Límites y posibilidades de la escuela media, Buenos Aires-Rosario, FLACSO Argentina-Homo Sapiens.

Notas

¹ Las fuentes de consulta para la escritura de este artículo fueron: una recorrida y conversación informal fuera del horario de clase junto al Gerente de una de las escuelas jesuitas catalanas, una conversación con la Dirección Editorial de la colección *Transformando la educación* y posterior lectura del material y consultas e intercambios con la Dirección General de la Fundación Jesuitas Educación. La autora agradece especialmente a todos ellos sin los cuales no hubiera sido posible el planteo de este artículo. Agradece también la cuidadosa lectura y corrección de Fabiana Lima.

² *Transformando la Educación*, Cuadernos 01, 02, 03, 04, Jesuitas Educación. Edición gráfica Edición The Folio Club. Barcelona, 2014. Edición digital: <http://h2020.fje.edu/es/quaderns.html>. Acceso el 13 nov. 2015.

³ Según Kehm, el concepto de gobernanza es una categoría analítica para explicar mecanismos de coordinación de actividades de los distintos, aunque interdependientes, actores de un ámbito determinado. Surgida en las ciencias económicas, su uso se expandió a las ciencias políticas y sociales. La perspectiva de la gobernanza se centra en cambios en la relación entre el Estado y la sociedad. Amplia el enfoque de los procesos de autorregulación social y formas de cooperación entre público y actores privados -como socios- en procesos de toma de decisiones llamados *stakeholders* "partes interesadas". La noción de gobierno a gobernanza significa preguntarse por el cómo se dirige la participación de las partes interesadas -personas, entidades- en procesos de regulación y modos de coordinación (jerárquica, mercados, comunidades, red) en procesos importantes de toma de decisiones y la resolución de problemas. Esta cuestión sostiene que la teoría de dirección se centra en el actor, mientras que la teoría de la gobernanza se centra en la institución. Desde la perspectiva de la gobernanza, la pregunta es "cómo" se dirige, pero no quién y por qué. Por tanto, esta no tiene una inherente perspectiva crítica sobre el poder.

Por tanto, si gobernanza significa coordinación de distintos aunque interdependientes actores en el marco de las estructuras de toma de decisiones y procedimientos, es necesario averiguar qué actores tienen la legitimidad suficiente para participar en procesos de toma de decisiones particulares (todos o algunos) en las universidades, o en escuelas, hospitales, etc. (Kehm, 2011: 22).

⁴ Las fuentes consultadas indican que se encuentra en prensa la publicación específica de cada uno de los modelos.

Resumen

El artículo describe la experiencia de cambio integral al modelo escolar tradicional que desde el 2010 la Fundación *Jesuitas Educación* lleva a cabo en ocho escuelas jesuitas en red de Barcelona - nivel inicial, primario y secundario-. El nuevo modelo propone un currículum por proyectos, cambios en la organización escolar, el espacio físico del aula y la gestión institucional.

Palabras clave

Fundación Jesuitas Educación - Innovación modelo escolar - Escuela secundaria - Currículum por proyectos

Abstract

This article describes the holistic change experience of the traditional education model that Fundación Jesuitas Educación has been developing in eight networked Jesuit schools from Barcelona since 2010 at preschool, primary and secondary levels. The new model proposes curriculums by project, changes in school organization, classroom layouts and institutional management.

Key word

Jesuit Education Foundation - Educational innovation- Secondary school - Curriculum by projects