

PEDAGOGÍA IGNACIANA: INNOVACIONES EN MARCHA

P. Luiz Fernando Klein, S.J.
luiz.klein@fealegria.org.br

1. Introducción

Este texto se plantea como objetivo compartir las principales impresiones y reflexiones sobre la visita realizada a fines de 2015 a seis colegios de Cataluña y a uno de Madrid que están realizando una revolución pedagógica ¹.

Además de conocer las principales áreas académicas de los colegios, la visita constó de observación a clases, entrevistas y reuniones con directivos y educadores y de lectura del material pertinente.

Elegir Cataluña como campo de investigación se debió a la repercusión en diversos foros internacionales, en publicaciones y redes de comunicación, de las innovaciones pedagógicas en marcha en el Colegio Montserrat, de las Hnas. de Nazaret, y en la red jesuita de colegios. La visita al Colegio Padre Piquer, en Madrid, se dió porque tanto las Hnas. de Nazaret como los jesuitas atribuyen a su reorganización pedagógica la chispa que les impulsó a buscar los respectivos modelos. Y además, porque tratándose de un colegio con limitados recursos económicos, se percibe la aplicabilidad de la novedad en contextos vulnerables.

2. ¿Cómo nació la innovación pedagógica?

Elaborar la Ratio Studiorum del siglo XXI! Esta fue la [palabra](#) de orden del P. Lluís Magriñà, entonces Provincial Jesuita de Cataluña, el año 2000, a los educadores jesuitas y laicos de la [Fundación Jesuitas Educación](#) (FJE), de la cual también era presidente. Aquel mismo año se constituía esa entidad para articular los ocho colegios de la Compañía de Jesús en Barcelona, Bellvitge y Lérida (Lleida), con 13 mil alumnos, 1.300 educadores y el personal de apoyo.

El nuevo modelo nació del temor de los educadores a un eventual fracaso escolar de los alumnos y peor, al fracaso vital a lo largo de su vida. De ahí la necesidad de elaborar un proyecto propio, basado en valores, para capacitar a los alumnos a desempeñarse en la sociedad con dirección clara y con solidez. El 'sueño' es que los alumnos completen su escolaridad llevando principios para su vida, inspirada por el modelo de Jesucristo fundamentado en el Evangelio.

Se trata, como explica uno de los [documentos](#) de la FJE, de una experiencia de cambio profundo de la educación para educar en el siglo XXI. La motivación de una transformación tan radical es el fruto de una reflexión y debate para responder al reto de fidelidad a la misión educativa de la Compañía de Jesús.

La FJE describe toda la trayectoria de la implantación del nuevo modelo en su site [Horitzó 2020](#), donde ponen a disposición periódicos, videos, cuadernos y experiencias. La colección *Transformando la educación* tiene cuatro cuadernos publicados: 1) [Enfocamos el objetivo](#). 40 consideraciones para el cambio educativo, 2) [Preparamos el terreno](#). 35 claves para propiciar el cambio educativo, 3) [Formulamos el horizonte](#). 37 metas para soñar el cambio educativo y 4) [Pasamos a la acción](#). 35 pasos para vivir el cambio educativo. Está prevista para el primer

¹ Son los colegios: [Colegio Montserrat](#), de las Hnas. Misioneras Hijas de la Sagrada Familia de Nazaret, en Barcelona. Seis colegios de los Jesuitas, en Barcelona: [Escuela del Clot](#), [Colegio Sagrat Cor de Jesús \(Casp\)](#), [Escola Infant Jesús \(Sant Gervasi\)](#); en Bellvitge: [Centro de Estudios Joan XXIII](#); en Lérida (Lleida): [Colegio Claver-Raimat](#). En Madrid: [Centro de Formación Padre Piquer](#).

semestre de 2016 la publicación de cuadro nuevos cuadernos de la colección, que van a detallar el proceso de enseñanza y aprendizaje ².

3. Lo que se busca?

La página web de Horitzó 2020 [explica](#) el objetivo del cambio pedagógico: *Crear la nueva escuela y hacerlo todas y todos juntos. Una nueva escuela que desarrolla e implementa un nuevo modelo pedagógico, la Ratio Studiorum del siglo XXI, basado en los principios y valores de la Pedagogía Ignaciana y en el diálogo permanente con los últimos avances de la pedagogía, la psicología y las neurociencias, para educar con éxito en la realidad y el futuro del siglo XXI. En un nuevo espacio físico, con una organización flexible y con el apoyo de un nuevo modelo de gestión. Para formar personas integrales, competentes, conscientes, compasivas y comprometidas. Para presentarles a Jesús y hablarles de Él, acompañándolos y proponiéndoles experiencias con los otros y para los otros. Facilitando experiencias de fe y compromiso.*

La meta de todo el proceso, o la persona que se busca formar, consta de [10 rasgos](#), comenzando con las 4 Cs, conforme la formulación del P. Kolvenbach ³: 1) Persona consciente, 2) Persona Competente, 3) Persona Compasiva, 4) Persona Comprometida, 5) Identidad propia y proyecto vital, 6) Globales y con muchos idiomas, 7) Multiculturales, sistémicos y digitales, 8) Autónomos, capaces de trabajar colaborativamente y en red, 9) Con espiritualidad y capacidad de conducir la propia vida y 10) Capaces de integrar la realidad compleja y evolucionar con ella.

Es el perfil de la persona integral, totalmente distinto del que el [P. Arrupe](#) denunciaba: *monstruos académicos, deshumanizados e introvertidos...* o el *devoto creyente alérgico al mundo en que vive e incapaz de vibración*. Por el contrario, se trata de formar hombres y mujeres para el mundo contemporáneo, con la mente, el corazón y las manos impregnados de valores, habilidades y competencias para contribuir para el mundo conforme Dios quiere. Se entiende la [formación integral](#) como la que ayuda a *integrar el conocimiento, el afecto, el sentido de la vida, el cariño a las personas, todo lo que va enriqueciendo nuestro propio proyecto vital* ⁴.

4. Punto de partida del proceso de innovación

Para lograr un proceso eficaz de innovación, donde todos los estamentos de las comunidades educativas pudieran participar, compartir y comprometerse con la escuela del siglo XXI, se tomaron medidas con el fin de 'preparar el terreno' para el cambio.

Lo primero fue institucionalizar los colegios de Cataluña como una red, pues a partir de los años noventa ya estaban surgiendo iniciativas de intercambio y colaboración entre las instituciones, sobre todo en cuanto a la formación de directivos y educadores. El paso determinante se dió en el año 2000, por

² En su artículo [Crear una nueva escuela y hacerlo todos juntos](#), el Prof. Ignacio Gonzalo, de la Universidad de Comillas, presenta detalladamente los principales elementos del nuevo modelo pedagógico que conoció en los colegios jesuitas de Cataluña.

³ La consigna de las 4 Cs fue formulada por el P. Peter-Hans Kolvenbach en el documento [Pedagogía Ignaciana](#), n.19: *La educación jesuita, si realmente obtiene su objetivo, debe conducir últimamente a una transformación radical, no sólo de la forma de pensar y actuar ordinariamente, sino de la misma forma de entender la vida, como hombres y mujeres competentes, conscientes y compasivos...*

⁴ [Enfocamos el objetivo](#). 40 consideraciones para el cambio educativo. Barcelona, FJE, 2015, p.80.

inspiración del Provincial Lluís Magriñà, cuando decidió *crear una fundación canónica, inspirada y dirigida por la propia Compañía, para dar cobijo e impulso a las escuelas de los jesuitas* ⁵. A través de diversos mecanismos de participación, las personas fueron colaborando en la redacción de los documentos corporativos de la nueva entidad que se focalizaban en la profundización de: 1) la dimensión evangelizadora de las escuelas, 2) la vocación educativa y 3) la capacitación de los educadores. A partir de ahí se crearon instrumentos para dotar la fundación de profesionalismo y agilidad. Todas estas medidas contribuyeron para romper el aislamiento e individualismo de las escuelas y establecer sinergia entre ellas. Ellas dejaron de ser una *red de escuelas para ser efectivamente escuelas en red* ⁶.

La innovación no tuvo prisa para comenzar, como expresaron los entrevistados, pues lo primero y más fundamental que buscaron fue la convergencia de mentes, corazones y acciones de todos los segmentos que integran las respectivas comunidades educativas sobre el 'sueño' para un cambio educativo. Por eso, la premisa adoptada fue *Sólo juntos sera posible!*

Esta opción sostiene la salud de la institución y corresponde a la tradición participativa de la Compañía de Jesús que sugiere el sistema de escuelas en la 9ª. Sección del documento [Características](#). Es la 'Visión compartida', una de las cinco disciplinas de Peter Senge, propuesta como base para la escuela que se comprende como una organización que aprende ⁷.

Los educadores no quisieron comenzar la innovación por el proceso de enseñanza y aprendizaje que a principio les podría parecer lo más urgente y necesario, sino que pusieron en marcha diversos *Proyectos Tractores* precisamente para labrar el terreno y preparar el cultivo posterior. Para esto, los educadores, a través de reuniones generales y de diversos seminarios ⁸, se detuvieron a reflexionar sobre el contexto y la situación de la educación y de la escuela en el panorama contemporáneo. Recordaron sus objetivos, enfatizaron su importancia, identificaron las creencias del viejo paradigma pedagógico y las resistencias al cambio. Identificaron los males principales como la saturación y el agotamiento del modelo escolar vigente y la poca o nula voluntad de los homólogos para dejar su zona de confort y atreverse a lo nuevo ⁹. Con todo ese material se produjeron documentos orientadores de la trayectoria, referentes a la logomarca, a las tecnologías, a la enseñanza y aprendizaje, al liderazgo.

⁵ [Preparamos el terreno](#). 35 claves para propiciar el cambio educativo. Barcelona, FJE, 2015, p. 25.

⁶ [Idem](#), p. 27.

⁷ *Al construir la 'visión compartida' un grupo de personas construye un sentido de compromiso conjunto. Desarrollan imágenes del 'futuro que desean crear juntas', juntamente con los valores que serán importantes para llegar allá y los objetivos que esperan alcanzar a lo largo del camino. Sin un proceso sostenible para construir una visión compartida, no hay como una escola articular su sentido de propósito* [Trad. nuestra] (Peter Senge. *Escolas que aprendem. Um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação*, Porto Alegre, Ed. Artmed, 2005, p.54.

⁸ Revista *Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Junio 2014](#), p.5; Revista *Horitzó 2020*, FJE, n.3, Julio 2015, p.6 y 7.

⁹ La descripción de las principales medidas tomadas para preparar el cambio está en [Preparamos el terreno...](#)

El paso siguiente fue formular con cuidado y precisión el sueño que se quería ver realizado en las escuelas: *avanzar hacia una profunda transformación de la educación que, mediante la innovación metodológica, la incorporación de las TIC en el aula y el empoderamiento y potenciación de los educadores y su tarea responda a los retos de la sociedad del conocimiento del siglo XXI, explicitando, además, nuestros valores de espiritualidad y compromiso social*¹⁰.

Por fin, los educadores optaron por emprender una 'innovación disruptiva', una renovación profunda y radical de toda la práctica educativa que se debía caracterizar por poner el alumno como centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, por encima del currículo. Alrededor de eso había que hacer una consideración de gran amplitud, o sea, abordar todos los elementos que se integran en el proceso educativo: el contexto, el organigrama, los roles de los actores educativos, la malla curricular, los horarios, los espacios físicos, el mobiliario, los procedimientos de trabajo. Escépticos en cuanto a arreglos pedagógicos fragmentarios y nada duraderos, los educadores justificaban su opción: *es necesario pasar de un modelo que dificulta e impide la innovación y el cambio, a un sistema que lo impulse y lo facilite, y se adapte a la manera de aprender de las sociedades avanzadas. Necesitamos una flexibilización radical de los modelos mentales actuales, poniendo en cuestión creencias o mitos considerados inamovibles hasta el momento*¹¹.

Esa determinación corresponde con precisión a lo que decía el P. Peter-Hans Kolvenbach al promulgar el documento [Pedagogía Ignaciana](#) (n.120): *Así como los primeros jesuitas contribuyeron de una manera excepcional para el humanismo del siglo XVI, con sus innovaciones educativas, así nosotros estamos llamados hoy a una tarea semejante.*

En lugar de elaborar un nuevo plan pedagógico, la FJE optó por redefinir el marco teórico, más precisamente, el horizonte de cambio. Por eso, los educadores de preguntaban con insistencia *¿Cómo? salimos del marco mental actual? ¿Cómo? salir de lo mismo?* A partir de estos cuestionamientos se comenzaron a buscar estrategias para definir otro referente inspirador.

En los primeros años del proceso de innovación los educadores, jesuitas y laicos, no insistieron tanto en la dinámica de enseñanza y aprendizaje sino en el cambio cultural, de las premisas donde estaban instalados. Se decidió, entonces, por trabajar las condiciones de posibilidad para 'volcar la mesa'. Con esta metáfora se vió que resultaría difícil, o imposible, mover la mesa si no se le desmontaran sus pies. Por consiguiente, se vió necesario trabajar siete factores: liderazgo pedagógico, tecnología, identidad (la logomarca), equipos directivos, evangelización, red y formación.

5. Los primeros pasos

El trabajo de innovación comenzó por repensar el liderazgo de los directivos, más allá de su gestión administrativa, una vez que se contaba con ellos como los primeros a entender, a difundir los elementos de la red y a conducir el proceso de cambio. Los directivos pasaron por una formación intensiva para experimentar primero ellos mismos lo que les tocaría vivir a los educadores y alumnos, o sea, caer en la cuenta, sobre todo, de lo que significaba aprender a desaprender. Eso

¹⁰ [Idem](#), p. 36.

¹¹ [Enfocamos el objetivo](#), p.21.

posibilitó a los directivos reforzar el concepto de Equipo Directivo y a pensar más allá del propio colegio, en ámbito de red de colegios jesuitas en Cataluña.

Esa medida responde a la gran dificultad de cambio que experimentan hoy día muchas escuelas jesuitas que es la falta, la indefinición o la inoperancia de liderazgo. En muchas partes se suelen ofrecer a los educadores conferencias, jornadas y cursos sobre Pedagogía Ignaciana u otros temas pedagógicos, que les entusiasman por un momento, pero enseguida les frustan por no haber quien los convoque y articule para el proceso de transformación.

Una vez concluido el proceso preparatorio para el cambio, habiéndose establecido las condiciones necesarias, se hizo una amplia consulta a alumnos (desde los más pequeños), a familias, educadores, empleados, directivos, exalumnos, y a externos: a segmentos de la sociedad civil y a interesados por la educación de los jesuitas. La tarea principal era *Describe la escuela que deseabas*, o sea, se trataba de definir el horizonte del colegio para 2020, con la pregunta *¿Qué?* se deseaba para él. Se previno a los participantes de la encuesta para concentrarse únicamente en la respuesta al *¿Qué?* sin permitirles tratar a la vez el *¿Cómo?* La consideración conjunta de las dos cuestiones podría frenar la riqueza, la osadía, la creatividad de las respuestas que se pretendía ¹².

Familias, educadores y exalumnos, se ofrecieron voluntariamente para la consulta, totalizando casi 1.500 personas que fueron organizadas en 120 [UBPs](#), *Unidades Básicas de Participación*, con 8 a 12 integrantes. Cada una de ellas fue dinamizada por uno o dos AIP (*Agentes Impulsores de Participación*). Estos tuvieron sesiones de capacitación para su función y recibieron el *Dossier dels AIPs*, de 50 páginas, con todas las orientaciones necesarias para el funcionamiento de las ocho fases de trabajo, de dos horas de duración cada, durante cuatro meses ¹³. Fueron seis los ámbitos para esa reflexión: 1) Métodos, contenidos y valores; 2) Alumnos y Profesores, 3) Espacios educativos, 4) Tiempos y organización, 5) Tecnología y recursos y 6) Familias y entorno. La [publicación](#) *El camino del sueño. Hacia el Horizonte 2020*, relata esa experiencia.

Los alumnos desde el Curso Infantil hasta el de Bachillerato contribuyeron para formular la nueva escuela, a través de 414 [APA](#) (*Actividades de Participación del Alumnado*), que funcionaron durante cuatro meses con 11.500 participantes. Los alumnos pequeños también fueron incorporados al proceso, invitados por el director para buscar el 'tesoro' de mejora del colegio. A partir de una dinámica, los chiquitines, con una lupa de cartón circulaban por todos los ambientes buscando con mucho interés la preciosidad.

La consulta dejó a las personas en total libertad para contestarla, sin sugerirles cualquier pauta o documentos de referencia. Al cabo de cuatro meses se recogieron 56 mil [ideas y propuestas](#), formuladas por 13 mil participantes. El material recogido, consolidado resultó en [17 ideas clave](#) que expresan *Horizonte 2020* o la escuela que querían: 1) Evangelizadora, 2) Humanista, 3) Del siglo XXI, 4) Con

¹² *Esta es una cuestión fundamental en cualquier proyecto: si, por ejemplo, nos fijamos en nosotros mismos, muy probablemente encontraremos iniciativas personales que se han desvanecido o difuminado y perdido desde los inicios por el hecho de mezclar de forma desordenada el 'qué' y el 'cómo'. Dicho esto, también hay que añadir que una vez formulado el horizonte, llega la hora de dar un paso adelante y preguntarse, ahora sí, por el 'cómo' ([Pasamos a la acción](#). 35 pasos para vivir el cambio educativo, p.22).*

¹³ [Formulamos el horizonte](#). 37 metas para soñar el cambio educativo. Barcelona, FJE, 2015, p.33.

un nuevo modelo pedagógico: 4.1.) Equipo docente integrado, 4.2) Alumnos protagonistas, 4.3) Familias implicadas, 4.4) Recursos digitales, 4.5) Tiempo flexible, 4.6) Contenidos con valores, 4.7) Metodología diversa, 4.8) Evaluación dinámica, 5) Que apoya a los educadores, 6) Físicamente diferente, 7) Patio educativo, 8) Nuevo modelo organizativo, 9) Facilitadora de experiencias de fe y compromiso, 10) Estimulación temprana, 11) Integrada e interrelacionada, 12) Sensible con el medio ambiente, 13) Catalana y abierta al mundo, 14) Formación profesional integrada, 15) Bachillerato Internacional, 16) En Red Jesuita y 17) Con personas vocacionadas y comprometidas ¹⁴.

6. Fuentes inspiradoras

Para fundamentar e iluminar las innovaciones pedagógicas, las escuelas jesuitas fueron a reestudiar la [Ratio Studiorum](#), el primer sistema mundial de educación, publicado en 1599, después de casi 50 años de experimentos e intercambios de la Compañía naciente. Las intuiciones pedagógicas de este documento referentes al cuidado con la persona, a su actividad en el estudio y a los momentos didácticos constituyen un precedente inspirador para lo que se busca implementar hoy.

Otros elementos iluminadores para el proceso de innovación pedagógica que las escuelas jesuíticas consideraron fueron los principales documentos corporativos de la Compañía como [Características de la Educación de la Compañía de Jesús](#) y [Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico](#), publicados por el gobierno central de la Orden de los Jesuitas en 1986 y 1993, respectivamente .

La preparación del terreno para la innovación llevó los educadores a estudiar también enfoques de otros autores pedagógicos. Los más mencionados fueron: Burrus Skinner (Conductismo), David Ausubel (Aprendizaje significativo), Howard Gardner (Inteligencias Múltiples), Jean Piaget (Construcción del conocimiento), Jerome Bruner (Educación temprana) y Leo Vygotsky (Zona autónoma de aprendizaje).

Al inicio los colegios jesuitas de Cataluña trataron de verificar la renovación pedagógica que ocurría, a partir del año 2000 en el [Colegio Montserrat](#), en Barcelona, dirigido por la Congregación de las Hermanas Misioneras Hijas de la Sagrada Familia de Nazaret. La Superiora, Hna. Montserrat Del Pozo lideraba ese proceso y, junto con otras religiosas y educadores, había participado de muchos cursos y jornadas con especialistas innovadores en diversas partes del mundo ¹⁵. En especial se destacan los contactos con Howard Gardner y con David Perkins, en Harvard sobre las Inteligencias Múltiples y el [Project Zero](#). La Hna. Montserrat describe las innovaciones en tres libros ¹⁶ y en la plataforma virtual educativa [Thin1.tv](#). Esta experiencia es mencionada en varias redes sociales y reportajes y ya recibió diversos premios en España y en el extranjero ¹⁷.

¹⁴ El cuaderno [Formulamos el horizonte](#) (p. 46 y 47) presenta los datos estadísticos de la fase de definición del 'sueño'.

¹⁵ Montserrat Del Pozo describe los cursos, jornadas, conferencias y entrevistas más inspiradores en *Una Experiencia a Compartir*. Tekman Books, 4ª. ed., 2013, pp.17-38.

¹⁶ *Aprendizaje Inteligente. Educación Secundaria en el Colegio Montserrat*. Tekman Books, 3ª. ed., 2014, 479 p.; *Inteligencias Múltiples en acción*. Tekman Books. 3ª. ed., 2011, 293 p.; *Una Experiencia a compartir. Las Inteligencias Múltiples en el Colegio Montserrat* Tekman Books, 2013.

¹⁷ En el ANEXO presento un listado de los principales autores y enfoques psicopedagógicos referidos por Montserrat Del Pozo como inspiradores de las innovaciones pedagógicas.

Los educadores de Cataluña se inspiraron también en el [Colegio Padre Piquer](#) que los jesuitas mantienen en Madrid. Ahí estudian alrededor de mil alumnos a partir de la ESO, de nivel socioeconómico bajo, la mayoría migrantes, de 38 nacionalidades. Hace 12 años el colegio consideró que necesario reorganizarse pedagógicamente por tres razones principales: 1) La complejidad para aplicar la atención personalizada a un grupo étnico, cultural e intelectualmente tan diversificado, 2) La inquietud de los profesores ante los retos educativos que se plantean con los alumnos que llegan hoy a las aulas y 3) La necesidad de favorecer la transición entre Primaria y Secundaria.

El Colegio Padre Piquer se preocupó en concentrar sus energías en la persona del alumno y, por una cuestión de equidad, a ofrecer a su alumnado tan heterogéneo una variedad de escenarios educativos. La gestión académica del colegio considera que las pedagogías del siglo XXI deben centrarse en dos competencias fundamentales: 1) Itinerarios personalizados, según las Inteligencias Múltiples y 2) Acompañamiento y convivencia personal con los alumnos. Después de estudiar diversos aportes, en especial los de Howard Gardner, se escogió el *Método de Proyectos* y de [Aulas Cooperativas](#) y *Multiáreas*.

7. Marcos documentales referentes

Dado que las 17 ideas clave provenientes de la amplia consulta constituyen el *Horizonte 2020*, a través de seminarios se las devolvieron a cada una de las ocho escuelas de la red, pidiéndoles a sus comunidades educativas para sugerir, ahora sí, los *¿Cómo?* y aprovechar el abundante y variado material colectado.

Con los aportes recibidos de las escuelas se pudo vislumbrar la secuencia e la interrelación de los marcos documentales referentes. El primer documento es el *Marco general educativo de la Compañía de Jesús*. Luego sigue un documento básico e indispensable que es el MEJE (*Modelo Educativo de Jesuites Educació*), cuya pretensión es formar los alumnos según la meta ya definida. Para que este modelo pueda aplicarse son necesarios algunos submodelos: el MENA (*Modelo de Enseñanza y Aprendizaje*), el [MCEFE](#) (*Modelo de Cambios de Espacios Físicos de la Escuela*), el [MEG](#) (*Modelo Estratégico de Gestión*) y el MENOF (*Modelo de Educación No Formal*), para los espacios fuera de las aulas, en los recreos, etc. La red todavía debe elaborar el MALL (*Modelo de Aprendizaje de Lenguas*). Estos submodelos se concretan en el MOPI y en la NEI.

El referente pedagógico es el [MENA](#) (*Modelo de Enseñanza y Aprendizaje*), fruto de la consulta, de los seminarios sobre Liderazgo Pedagógico, de la tradición educativa de la Compañía y de los aportes psicopedagógicos contemporáneos. El documento aborda siete elementos competenciales: 1) comprensión lectora, 2) expresión oral y escrita, 3) resolución de problemas, 4) habilidades digitales, 5) interioridad, 6) aprender a aprender y 7) valores sociales. El modo de trabajar estos focos se da mediante investigación, descubrimiento, observación y validación de los datos; de razonamiento y de experiencia científica. Todo converge en el *Método de Proyectos* ¹⁸.

La mera definición del proceso de enseñanza y aprendizaje no asegura su implementación si no se le acompaña de una gestión coherente y eficaz. Para eso se elaboró el [MEG](#) (*Modelo Estratégico de Gestión*), con aportes recibidos de la consulta y del seminario sobre Liderazgo Gerencial ¹⁹. La particularidad de este

¹⁸ [Formulamos el horizonte](#)... p.62.

¹⁹ [Idem](#), p. 64.

modelo fue romper con el estilo de gestión verticalista o piramidal y concentrar sus mecanismos al servicio de la enseñanza y aprendizaje.

Siguiendo la lógica del cambio sistémico, otro documento que se elaboró fue el [MCEFE](#) (*Modelo de Cambio del Espacio Educativo*) para diseñar una nueva configuración del espacio físico de las escuelas.

8. La nueva estructura

Una comisión de educadores, habiendo estudiado los aportes de David Perkins en *La Escuela Inteligente*, revisó y reformuló los contenidos del currículo, de modo a asegurar su apropiación significativa y no cumulativa. El nuevo currículo relativiza, no desprecia, los contenidos, pasando a insistir más en la adquisición de competencias porque la dinámica escolar agobiaba a alumnos y educadores a almacenar datos sin que eso promoviera el ejercicio de las operaciones mentales superiores. La FJE considera que las competencias son *habilidades como la iniciativa, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, la empatía o la preocupación por el orden y la calidad, una serie de conocimientos, actitudes y comportamientos que nos han de permitir afrontar con éxito cualquier reto. Dentro del trabajo por competencias cabe señalar la especial relevancia de lo que se conoce como aprender a aprender*²⁰.

La reconfiguración curricular rompe con el concepto de asignaturas, tratando de integrarlas en tres *Ejes Temáticos*: Eje Sociolingüístico, Eje Humanístico y Eje Científico, que son asumidos por tres profesores para cada salón de 60 alumnos. La programación pedagógica se basa en el trabajo por proyectos, desde los alumnos más pequeños. Eso permite un aprendizaje experiencial y un trabajo cooperativo. La jornada diaria es de tiempo integral, normalmente de 08h30 o 09h00 hasta 17h00, dependiendo de los cursos. El 60% del tiempo diario se dedican al trabajo por proyectos y el 40% a las asignaturas específicas para los alumnos mayores, que son Matemáticas, Inglés, Proyecto Lector, Música y Educación Física. Se consideran estas como apoyo para los proyectos de modo que, por ejemplo, el Inglés integra a servicio de lo Social, Artes al servicio de la construcción de una maqueta, etc. Estas son impartidas por profesores externos y de ellas participan los alumnos mayores, en número de 40.

Aunque la evaluación sea dinámica, constante y con medios más variados que en el modelo anterior, se, mantuvieron los exámenes, para acostumbrar a los alumnos a la realidad de someterse a ellos cuando deban enfrentar procesos de selección.

9. Proyecto Vital:

La gran preocupación de la FJE era por el eventual fracaso vital de los alumnos, *situado en aquel porcentaje de alumnos que no obtienen las habilidades y competencias para poder desarrollarse como personas integrales en el mundo que les tocará vivir*²¹. Por eso, se inventó e introdujo en el currículo un instrumento original, el *Proyecto Vital* ([PV](#)). Se le considera la base de desarrollo del nuevo modelo educativo de la FJE que llegó a agregarlo como un quinto elemento a las 4 Cs (consciente, competente, compasivo y comprometido) del P. Kolvenbach.

²⁰ [Enfocamos el objetivo...](#), p.71.

²¹ [Idem](#), p. 84.

El objetivo del PV es *animar a los alumnos a liderar su propia vida, su proyecto vital, a ser autónomos y proactivos. Que sepan escuchar su interior y así, en proceso, reconocer llamadas que les impulsen a crecer, a madurar y a dar respuestas generosas* ²². Alumnos y educadores son invitados a elaborar su PV donde deben constar tres perspectivas: 1) Interioridad, 2) Espiritualidad y 3) Compromiso. El PV puede vincularse a alguno de los proyectos que se esté trabajando. Una de las tareas del profesor/tutor es acompañar la concretización del PV de su grupo de alumnos.

Esta originalidad ayuda a concretar el 'cuidado personal' y va en la línea de la Pedagogía de la Interioridad y de la Inteligencia Espiritual que están subyacentes a varios modelos contemporáneos de innovación educativa.

10. Funcionamiento

El cuidado con promover la renovación sistémica y no parcial o fragmentaria de las escuelas llevó la FJE a no comenzar las innovaciones en toda la red a la vez. Se prefirió diseñar y aplicar con cuidado el nuevo modelo pedagógico eligiendo las escuelas que se postularon para la experiencia, que tuvieran mejores condiciones de posibilidad y cuyo director demostrara liderazgo. Eso explicó cierto retraso para que la innovación llegara a otros colegios de la red, lo que dejó ansiosas las familias de los alumnos. Se eligieron dos experiencias piloto: la NEI (*Nueva Etapa Intermedia*) y el MOPI (*Modelo Pedagógico para la Etapa Infantil*).

La [NEI](#) ²³ es la gran novedad en la estructura del colegio porque es una nueva etapa creada para atender a los cuatro grupos de la primera adolescencia: 5to. y 6to. años de Primaria, y 1º. y 2º. años de ESO (Etapa Secundaria Obligatoria, según el sistema español). Se sintió esa necesidad por la brusca discontinuidad metodológica y del cuerpo docente que había entre la Primaria y la Secundaria. Pero motivaron más la creación de la NEI los estudios sobre neurociencias, cuando se dieron cuenta de lo que significaba que en esa edad los alumnos, de los 10 a los 14 años, pasaban del razonamiento concreto al abstracto ²⁴.

A la elaboración del proyecto NEI precedió una amplia consulta a segmentos de dentro y fuera de los colegios de la red jesuita. El material recolectado fue trabajado por grupos de educadores expertos para tratar de varios temas: currículo, rasgos del mundo contemporáneo, etc. A lo largo del proceso se constituyó el Comité de Directores de la NEI y un Director General de la NEI, para ir reflexionando sobre la trayectoria.

Los rasgos de la NEI son: 1) Alumnos más proactivos y autónomos; 2) Equipo de tres profesores/tutores actuando juntos en el mismo salón; 3) Abordaje de los contenidos a través de: Método de Proyectos, Interdisciplinaridad, Expresión oral y escrita, Resolución de problemas, Reflexión sobre valores; 4) Metodología: Equilibrio entre trabajo personal y trabajo cooperativo, Inteligencias Múltiples, Recursos Tecnológicos; 5) Evaluación de competencias y de conocimientos, realizada por los propios alumnos, entre ellos y por los profesores; 6) Familias

²² [Formulamos el horizonte](#)...p. 58.

²³ Revista *Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Junio 2014](#), p.6 y 10; Revista *Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Julio 2015](#), p.12 y 13.

²⁴ Se comenzó a implantar la NEI en septiembre de 2014 para 5to. de Primaria y 1º. de ESO en tres colegios jesuitas: Escuela del Clot y Escuela Infant Jesús-Sant Gervasi, en Barcelona y Colegio Claver-Raimat, en Lérida (Lleida), con 615 alumnos ([Pasamos a la acción](#), p. 36).

integradas y colaboradoras en el proceso educativo; 7) Espacios físicos más amplios y atractivos, así como los muebles; 8) Organización: cada salón con 50 a 60 alumnos, repartidos en subgrupos. La eliminación de horarios fijos ²⁵.

El segundo *¿Cómo?* de la innovación, el MOPI ²⁶ (*Modelo Pedagógico en la Etapa Infantil*), comenzó a ser implementado en el curso escolar 2014-2015, para 225 alumnos de cero a seis años de edad. Su novedad no es tanto la metodología sino la preocupación por las habilidades que se pretende que los niños desarrollen. El perfil que se espera del alumno al terminar su escolaridad es lo que determina la metodología y no el revés. Esta es la clave fundamental de la organización académica ²⁷. Se pretende con este modelo pedagógico fomentar la madurez emocional de los niños, la estimulación temprana de la red neuronal, el aprendizaje del inglés y la integración de los valores.

En cuanto a los proyectos, su elaboración está a cargo del conjunto de profesores, al inicio del año escolar, después que ellos investigan, consultan y disciernen sobre los temas más adecuados a desarrollar. Puede haber tres proyectos por trimestre, cada cual con la duración de dos o tres semanas. Los temas deben despertar fácil y prontamente el interés de los alumnos; tener relación con la vida, como varios autores recomiendan; resultar en una contribución para la vida personal y de la sociedad. Algunos temas que se definieron fueron, por ejemplo, el ingreso de migrantes en Europa, la emisión de gases, el ciclo hídrico, las diversas religiones en el mundo, las visitas apostólicas del Papa Francisco, la vuelta al mundo en 80 imágenes. Hay un *Proyecto Lector* que orienta el recurso a la biblioteca, aunque se considere la internet como la fuente más abundante de datos para la investigación. Por eso, otro proyecto trabaja el uso de la internet y fomenta la conciencia crítica de los alumnos sobre la validación del material que van encontrando.

Al elaborar los proyectos los profesores cuidan de asegurar el equilibrio de la carga horaria entre los diversos ámbitos o ejes temáticos, para evitar la preponderancia de unos sobre los otros. Se preocupan, también, para que estén presentes los aspectos del Paradigma Pedagógico Ignaciano que hay que destacar.

La *Guía de Proyecto* comienza contextualizando los saberes de los alumnos sobre el tema. Enseguida les presenta un reto, atractivo, motivador, referente a su entorno de vida que les toca enfrentar. La Guía formula diversas preguntas que apuntan para los objetivos pretendidos y al resultado esperado del trabajo, el cual debe redundar en beneficio para la vida del alumno y de la sociedad. Al final, la Guía sugiere una reflexión escrita sobre la experiencia realizada.

El profesor hace una introducción al tema, que sería la prelección de la Ratio y sigue un tiempo de trabajo personal en el cual cada alumno piensa como va a trabajar y colaborar con su equipo. Se dividen los alumnos por grupos de 4 o 5, a cada nuevo proyecto. Conforme a las orientaciones de la *Guía del Proyecto*, repartida entre todos, los alumnos deben elegir la función de cada uno (moderador, secretario, etc.), el modo como van a trabajar y evaluar periódicamente y su desarrollo. A medida que van avanzando, los alumnos se controlan mutuamente en

²⁵ [Idem](#), p. 42-43.

²⁶ Revista *Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Junio 2014](#), p.11; Revista *Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Julio 2015](#), p.10 y 11.

²⁷ El MOPI está funcionando desde el año lectivo 2014-2015 en cuatro escuelas: Colegio Sagrat Cor de Jesús-Casp, Colegio Kostka, en Barcelona; Colegio Claver-Raimat, en Lérida (Lleida) y Colegio San Pedro Claver ([Revista Horitzó 2020](#), FJE, n.2, 2014).

cuanto al empeño, a la participación, a la responsabilidad. Cuando termina el proyecto hay un recurso de profundización o metacognición al cual los alumnos deben contestar: *Antes del proyecto yo pensaba tal cosa de este tema. Terminado el trabajo, pienso de otro modo.*

El control de calidad y el rumbo de las innovaciones pedagógicas son acompañados por el Equipo Gestor de la escuela que examina las evaluaciones trimestrales de cada profesor. La evaluación dejó de ser verificadora para ser diagnóstica, focalizada más en las competencias y en los procesos, antes que en los resultados. A lo largo del desarrollo del proyecto el profesor va evaluando mediante el acompañamiento y la observación. Los alumnos se evalúan a sí mismos y mutuamente. Un boletín registra el crecimiento de cada alumno. Como este es el segundo año de implantación del nuevo modelo, es necesario aguardar las evaluaciones más amplias y analizarlas con mayor número de elementos.

Los proyectos pueden contar con la colaboración presencial de las familias, en caso de que tengan alguna expertise en el tema que se trabaja. Al final del trabajo por proyectos se invitan a las familias para una clase abierta, en una sesión solemne en la cual sus hijos presentan públicamente el conocimiento que fueron construyendo. La dinámica evoca la dinámica de la socialización del saber en las 'Academias' previstas en la Ratio Studiorum.

Se nota, en ocasiones, que proyectos de una escuela son aplicados en otras de la red. Si por un lado es comprensible el ahorro de energía que implica la replicación de proyectos, pues es muy trabajosa su elaboración, por otro lado eso implica que los profesores aseguren el principio de la contextualización y de la adaptación conforme a las circunstancias de tiempo, personas y lugar.

Apoyadas en las investigaciones de las neurociencias, las escuelas practican la *Estimulación Temprana*, cuyos ejercicios permiten que los alumnos con cinco años de edad logren leer, tocar violín, jugar ajedrez y organizarse con autonomía. Los 'bits' de estimulación rápida tienden a agilizar las conexiones neuronales, y no tanto fijar contenidos. A las familias de los alumnos pequeños se les suele ofrecer cursos de *Estimulación Temprana* con ejercicios prácticos y material especializado.

11. Ambientación

Las escuelas tienen como 'sagrado' el inicio del día cuando, antes de comenzar las actividades escolares, un profesor, en el respectivo salón, ofrece a sus alumnos un momento de 15 a 20 minutos de 'ambientación'. Les sugiere algún tema, conforme a un hilo conductor definido para cada semana. La iluminación reducida en el salón, el fondo musical y las imágenes que se proyectan componen un escenario que favorece el silencio, la concentración y la consciencia interior. Se promueve en los alumnos la capacidad de reflexionar sobre sí mismos, de prever y de definir las actitudes que van a tomar con el trabajo y con los compañeros. Al final se les invita a ofrecer a Dios la jornada, a redactar una oración personal, a registrar en el cuaderno de *Proyecto Vital* sus sentimientos y buenos deseos y compromisos e en cuanto al día que van a comenzar. Los alumnos participan de modo compenetrado y en silencio.

Al inicio de la semana hay una presentación de los objetivos y de la dinámica del trabajo que se va a desarrollar para que los alumnos puedan ubicarse. Al final hay una evaluación, tipo 'examen de conciencia' sobre lo que se realizó.

La ambientación parece una contribución relevante para ayudar a los alumnos a sumergirse en la propia interioridad y así motivarse sobre valores a vivir durante la jornada de trabajo, sobre el relacionamiento con quienes van convivir: con

profesores y colegas. Eso contribuye a reconfigurar el clima escolar, cuya importancia aparece bien enfatizada sea en las [Características de la Educación Jesuita](#) (n.142) como en la [Pedagogía Ignaciana](#) (nn.37, 40 y 143).

12. Evangelización

Una de las preocupaciones de la FJE al entrar en la fase de concreción de las propuestas recibidas era el modo de fomentar la interioridad y la espiritualidad y como organizar la evangelización y la pastoral. Anteriormente coexistían en las escuelas de la red dos mundos, el académico y el pastoral, sin la adecuada integración. Por eso, se elaboró el documento NEE (*Nueva Estrategia Evangelizadora*) para motivar a los alumnos a *comprender que la experiencia de Dios y de la persona de Jesús está íntimamente vinculada al desarrollo del proyecto vital de cada alumno*²⁸.

Actualmente la Religión dejó de ser una asignatura específica y pasó a hacer parte de un eje o ámbito temático, estando presente de modo transversal en los proyectos. Las actividades promovidas por el Departamento de Pastoral, de ámbito religioso, de compromiso social y de formación en valores, están articuladas. Eso resultó la evangelización y la acción pastoral mucho más integradas e interesantes y direccionadas a todos los alumnos y segmentos de la Comunidad Educativa. Actualmente se vive la realidad de que toda la escuela es evangelizadora. Todos colaboran y todos se benefician, siendo la junta directiva el garante de su funcionamiento.

La preocupación con la formación social de los alumnos está presente en el cotidiano de las escuelas y se le asegura también por los proyectos y por experimentos sociales entre grupos o situaciones vulnerables de la sociedad. A comienzo de año se propone un tema que todo el colegio tratará de vivir a través de actividades en favor de los necesitados que viven más cercanos. Para esas tareas, se mezclan las edades de los alumnos de modo que los alumnos más grandes ayuden como 'padrinos' de los más pequeños.

La nueva concepción de formación religiosa requiere mayor capacitación de los profesores. Por eso se les ofrecen varios programas: los EVP (*Encuentros de Vitalización Profesional*), los CLIP (*Curso de Liderazgo Pastoral*), Semanas Ignacianas y Ejercicios Espirituales.

13. Socialización y Disciplina

La organización de los alumnos se da por rango etario para cada grado, aunque se pueda por veces mezclarlos conforme sugieran los proyectos. Dentro de cada salón el profesor tutor subdivide los alumnos a su encargo en otros grupos de 4 o 5 integrantes para facilitar la interacción.

Una gira por los salones revela que los alumnos están trabajando, entretenidos en sus proyectos, hablando y moviéndose con espontaneidad, sin darse cuenta, por ejemplo, de los visitantes que pasan. En los salones o pasillos no hay un silencio 'monacal', de la escuela clásica, sino un murmullo constante pero sin bulla ni gritos.

No hay vigilantes de disciplina de los alumnos, pues estos, al estar repartidos en grupos, suelen cuestionarse y evaluarse mutuamente con base en unas normas de conducta que aprenden a establecer y evaluar.

14. Configuración espacial

²⁸ [Pasamos a la acción](#), p.28.

La transformación espacial es una de las componentes del proyecto innovador, que fue diseñada a partir del *Modelo de Cambio del Espacio Físico de las Escuelas (MCEFE)*. Eso significó el derrumbe de las paredes divisorias de los convencionales salones de aula. En su lugar hay ahora salones amplios, como 'acuários', cercado de paredes y con divisores acristalados. En lugar de pupitres hay mesas con tampo de fórmica para seis alumnos, con sillas fácilmente manejables, a veces con ruedas. En los dos extremos de cada salón hay una pared en vidrio que deja visible el despacho de los profesores, o, del otro lado, un espacio más pequeño para el trabajo de algún grupo específico. Las ventanas son amplias, permitiendo iluminación y aereación adecuadas.

Hay una biblioteca común en los salones, suficiente para el trabajo del grado. Conforme a los recursos económicos de las escuelas puede haber un proyector instalado en el techo y una pizarra, grande, acristalada e imantada, ocupando casi toda una pared, lo que permite una utilización más amplia. En algunos salones de pocas escuelas se cuenta con la pizarra digital, más costosa.

En una pared de los salones hay unas gradas, donde los alumnos se posicionan como en un 'mini auditorio' para determinadas actividades. Los asientos son también estancos individuales para que los alumnos guarden su material escolar.

Se consideran los pasillos y las escaleras otros ambientes de trabajo, con paredes de cemento, pintadas de colores suaves. Ahí se cuelgan trabajos, pósteres, pancartas, etc. En varios puntos de los pasillos hay cojines de cuero sintético, de diversos colores, tamaño y formatos geométricos. Es la 'ágora', que los alumnos utilizan y mueven a su gusto.

Los salones del Curso Infantil son más coloridos y algunos presentan particularidades como centros de interés (barbearía, restaurant, tiendas, ambulatorio, residencia, etc.), tobogán y mini auditorio ²⁹.

La configuración espacial de los salones y pasillos del Colegio Padre Piquer es semejante a la de los colegios de Cataluña, pero, por la limitación de recursos económicos, son mucho más austeros.

15. Material escolar

En el nuevo modelo no hay material escolar o libro didáctico establecido, además de los ordenadores, una vez que el aprendizaje se desarrolla casi todo por investigación en la internet o en la biblioteca del salón. Los alumnos de 10 a 13 años utilizan el iPad del colegio, mediante el pago de una cuota mensual. Los alumnos más grandes utilizan su propio tablet. En el Colegio Padre Piquer, donde los alumnos no tienen ordenador personal pero utilizan los ordenadores comunes que están a la disposición en una banca, a lo largo de una pared del salón.

16. Capacitación del personal

Para dar inicio a la innovación se hizo un sondeo entre los directivos y educadores que voluntariamente se ofreciesen para ese estreno. De entre los 124 voluntarios se escogieron, para un primer grupo, 33 directivos con liderazgo más notable y educadores con mayor potencial renovador. Estos fueron retirados

²⁹ Se pueden ver algunas fotos de la reconfiguración espacial en la *Revista Horitzó 2020*, n.2, Junio 2014, p.14 y 15.

durante nueve semanas – dos en régimen de internado - de sus funciones en las escuelas, sustituidos provisionalmente por otros, e inscritos en el *Programa de Incorporación a la Experiencia Piloto (PIEP)* ³⁰. El programa es una *invitación a la transformación personal para trabajar al servicio de los demás*. Consta de un conjunto de reflexiones y dinámicas especialmente diseñado, con 450 horas, durante dos años. El contenido incluye temas de espiritualidad, vocación profesional, el nuevo *Modelo de Enseñanza y Aprendizaje (MENA)*, la neurociencia, el sentido pedagógico del juego y la pedagogía por proyectos. Las dinámicas alternan aportes de conferencistas, estudio de texto, reflexión y registro personal, revisión de la propia vida, oficinas de trabajo cooperativo, etc. Cupo a estos participantes profundizar sobre los *¿Qué?* y los *¿Cómo?* de las innovaciones pretendidas, realizando, de este modo, la experiencia que les tocaría después a sus colegas y a los alumnos desarrollar ³¹.

Por consiguiente, los educadores se percataron de la necesidad de abandonar una cultura de trabajo de corte ‘doméstico’ y de asumir otra, con mayor exigencia profesional, con miras a la calidad. Los educadores lograron hacer lo que llamaron la ‘reconexión vocacional’, con la formulación del propio Proyecto Vital.

17. Equipo Docente

La FJE estaba convencida de que la mejora de la educación depende de la de la mejora de los educadores, a nivel personal y profesional. Por eso, se trabajó durante dos años y definieron [27 competencias](#) necesarias: 1) Conducción de la propia vida, 2) Magis ignaciano, 3) Vocación de servicio, 4) Compromiso, 5) Trabajo en equipo, 6) Trabajo en red, 7) Autoconocimiento, 8) Discernimiento, 9) Planificación y organización, 10) Innovación y creatividad, 11) Vocación pedagógica, 12) Resolución de problemas, 13) Comunicación, 14) Liderazgo en el aula, 15) Ser referente para el alumno, 16) Flexibilidad, 17) Liderazgo pedagógico, 18) Visión estratégica, 19) Orientación a resultados pedagógicos, 20) Adaptación al cambio, 21) Orientación a resultados de gestión, 22) Capacidad analítica, 23) Orientación vital al cliente, 24) Liderazgo de la gestión, 25) Capacidad de influir, 26) Dirección de proyectos y 27) Dirección del cambio .

A fin de favorecer la presencia de un mayor número de educadores en los salones de aula, las escuelas suprimieron las estructuras intermedias de coordinadores y supervisores. En lugar de un profesor por salón, en el Curso Infantil, o por asignatura, para los alumnos mayores, hay ahora un equipo de tres profesores en cada salón, que puede tener hasta 60 alumnos.

Todos los profesores ejercen también el papel de Tutor de un grupo de 20 alumnos a lo largo del año. El tutor subdivide los que les toca en otros grupos de cinco alumnos, para facilitar que ellos se conozcan y ayuden mejor. Cada tres semanas el tutor trata individualmente con un alumno, durante 15 a 20 minutos.

Son los tutores quienes acompañan la vida personal y académica de los alumnos y atienden a sus familias, cuando necesario, concretando la ‘cura personalis’, o el cuidado de la persona. Este é uno de los rasgos más importantes que distingue la Pedagogía Ignaciana, como se ve en los Ejercicios Espirituales, en la Ratio Studiorum y en los documentos pedagógicos corporativos.

18. Familias

³⁰ Revista *Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Junio 2014](#), p.12 y 13; Revista *Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Julio 2015](#), p.14.

³¹ [Pasamos a la acción](#), pp. 56-59.

La educación en valores no puede prescindir de la integración estrecha con las familias, de un modo más intenso y productivo y no restringido a reuniones esporádicas. Las familias hacen parte integrante de la Comunidad Educativa, como reza el documento [Características](#) en la 8ª. Sección. Además del aporte de las familias en algún momento de los proyectos, conforme ya se dijo, el nuevo modelo educativo de la FJE preve otras iniciativas para fortalecer los vínculos entre escuela y familia. Se trata de elaborar un listado de competencias y habilidades de las familias; de intensificar la comunicación a través de un 'blog' de la clase; de promover sesiones de formación sobre el MENA y otros temas pedagógicos³²

19. Amparo legal

Para aplicar las innovaciones pedagógicas la FJE estudió con ahínco la legislación educativa. Aprovechó al máximo todas las menciones e incentivos para el cambio y la reorganización pedagógica, sobre todo en cuanto al estudio personalizado, por competencias, al trabajo por proyectos, etc. Por consecuencia, la organización pedagógica asegura la malla curricular exigida por el Ministerio de Educación, incluso con mayor número de aulas, pero no necesariamente utiliza los libros didácticos recomendados. De este modo, a lo largo del año logra tratar todos los contenidos exigidos por ley, pero de una forma mucho más interesante y participativa.

20. Administración

La creación de la red de colegios implicó también una administración central, que instaura una 'economía de escala'. La existencia de la red de colegios es la que permite la financiación de los programas de formación de personal, de la adaptación de los edificios y el ahorro en la adquisición de materiales y equipamientos de las escuelas. La red permite, también, que actualmente se puedan transferir los profesores con mayor facilidad de un a otro colegio cuando sea necesario.

Se acaba de instaurar en cada escuela una [TEG](#) (*Técnica en Gestión*) que alivia a los profesores de encargos que antes les tocaba asumir para organizar las actividades educativas, dentro y fuera de la escuela. Esta instancia se encarga hoy de todas las providencias necesarias para la enseñanza y el aprendizaje.

El organigrama de las escuelas se redujo considerablemente, a partir de la opción de asegurar los educadores como profesores, en el salón de clase, y no como coordinadores o supervisores, quienes son ahora en menor número. La selección de los educadores ya no tiene que ser realizada por cada colegio, sino por el Departamento de Recursos Humanos de la red que envía una lista triple de candidatos a los directivos, de acuerdo al perfil que buscan. Cuatro criterios predominan en la selección: 1) Inglés fluente, 2) Capacidad de cooperación, 3) Compromiso social y 4) Espiritualidad.

Sin embargo, las ventajas de trabajar en red, con todo lo que esta proporciona de ahorro de energía y de costos, puede traer también una homogeneización inibidora de la creatividad y flexibilidad de sus integrantes. Uno de los principios más recalcados en los Ejercicios Espirituales y en la Ratio Studiorum es la adaptación a circunstancias de tiempos, lugares y personas.

³² [Pasamos a la acción](#), p. 49.

21. Resultados

Los alumnos se entusiasman con la transformación de los espacios y de la dinámica de estudio. Participan con interés, con perseverancia a punto de olvidarse por momentos de los tiempos de recreo, habiendo necesidad de que se les estimule a ir al patio. Ejercen la autonomía al elegir el tema de estudio, cuando antes era solo el profesor quien lo definía. Aprenden a organizarse, a trabajar en equipo, a replantearse mutuamente las faltas de compromiso. Comentan en casa lo que trabajaron en la escuela. Se muestran más observadores, más precisos, más creativos, más responsables. Se quedan impresionados con la armonía entre los tres profesores del salón y cómo ellos se vuelven oyentes atento cuando uno de ellos explica u orienta algo para los alumnos.

Indagados sobre la principal fortaleza del nuevo modelo, los profesores destacaron la realidad de un trabajo en equipo, entre ellos y con los alumnos. Al construir con los colegas la programación académica, los profesores aprenden a ser humildes, a reconocer la competencia del otro, a valorar sus aportes. Sienten también que conocen, acompañan y orientan personalmente a los alumnos, mucho más que antes. Los profesores se confiesan más integrados, consolados y realizados aunque experimenten el cuántum de atención y dedicación que les cuesta la rutina actualmente. Deben moverse todo el tiempo entre los grupos de alumnos, acompañar el desarrollo del trabajo, atender a las dudas, evaluar el proceso, etc.

La familias reconocen los avances en el desarrollo de sus hijos y se sienten más participantes y colaboradoras de la vida de la escuela

Como debilidades del modelo los profesores destacan la dificultad que el profesor 'clásico' experimenta en un salón con 60 alumnos, en un ambiente que ya no es de silencio y pasividad. Los profesores sienten mucho el 'stress' que el nuevo modelo les causa, pues este exige más en cuanto al relacionamiento humano, sea entre los educadores, sea de estos con los alumnos.

Desde el punto de vista de otros grados, que todavía no fueron involucrados en el modelo, hay cierto escepticismo en cuanto al rendimiento académico. Varias veces alumnos más grandes comentan que los menores lo que hacen es jugar todo el tiempo en la escuela.

Hay una preocupación con respecto a la Educación Inclusiva, pues todavía no se logra atender de modo satisfactorio a los cinco o seis alumnos con alguna deficiencia que son repartidos en cada salón. La Federación Fe y Alegría, que también se fundamenta en la Pedagogía Ignaciana, trató del tema de la Educación Inclusiva en sus congresos internacionales de 2012 y 2013, habiendo [publicado](#) sus principales experiencias, reflexiones y consensos que pueden contribuir para la consideración de este tema.

La implementación del nuevo modelo pedagógico transformó los colegios jesuitas en referencia significativa en Barcelona. Estos pasan a recibir frecuentes visitas de educadores y de otros interesados. La propia inspección estatal visita los colegios y enseguida recomienda el modelo a otros. De modo general las ocho escuelas reciben a cada año un número creciente de solicitudes de matrícula.

Se trabajó mucho para articular la red de los ocho colegios jesuitas de Cataluña alrededor de una plataforma común, pues la pregunta inicial era *¿Cómo llevar a los directivos a pensar más allá de su colegio, en el ámbito de red de colegios?* Actualmente se considera importante insistir en el liderazgo pedagógico de los directivos, más que de su gestión administrativa, para ayudar mejor a los

profesores que antes se sentían aislados con sus alumnos en las clases, sin un acompañamiento y una supervisión adecuados. Eso resultó benéfico para reforzar el concepto de Equipo Directivo.

En algunas escuelas costó trabajo, a través de muchas conversaciones y reuniones, convencer a las familias de la importancia de arriesgarse a un nuevo modelo educativo. Ellas temían una debilitación del vigor académico y el fracaso en los exámenes de ingreso a la universidad. Se les prometía que este nuevo modelo desarrollaría mejor las potencialidades de sus hijos, permitiéndoles mayor involucramiento en los estudios y su provecho para la vida, más allá de la escuela. Poco a poco las familias se fueron percatando de los resultados positivos en el comportamiento de sus hijos.

La FJE menciona seis principales aprendizajes del proceso: 1) Nueva relación con las familias, 2) Dejarse impactar por la vida escolar, 3) Búsqueda del sentido de lo que sucede cada día, 4) Discernimiento sobre los valores, 5) Coherencia entre los proyectos y su ejecución y 6) Incorporación de la espiritualidad ³³.

22. Consideraciones Finales

Lo limitado del tiempo para las entrevistas y el recorrido por las escuelas no permitió recoger datos importantes sobre la concepción y el funcionamiento de la Educación Artística, de la Educación Física y de la Formación Social, dimensiones importantes de la Educación Integral, pretendida por los colegios jesuitas.

Como impresión personal seis rasgos emergen a título de conclusión sobre el proceso de innovación en marcha: 1) Claridad de las metas, 2) Consistencia teórica, 3) Cambio sistémico, 4) Involucramiento de los actores, 5) Respaldo político y 6) Difusión e irradiación.

Al cuidar de precisar las metas pretendidas, la FJE siguió con fidelidad lo que recomienda San Ignacio en los *Ejercicios Espirituales* (nn.206 y 239): *¿Adónde voy y a qué?* El tiempo y el discernimiento para clarificar el sueño fueron determinantes para evitar la dispersión, la superficialidad o la regresión a los modelos tradicionales que se querían abandonar. La claridad del sueño se constituyó en una palanca poderosa para superar la inercia y la comodidad personal e institucional.

La pedagogía de los jesuitas, desde sus inicios fue eclética, tratando siempre de seleccionar aquellos aportes que podrían enriquecerla. Apoyados en esa tradición, los colegios de la FJE no se cansaron de rastrear autores y modelos pedagógicos que resultó en una 'arquitectura' donde todos sus componentes están bien pensados y ubicados. Se trata ahora de mantener los ojos abiertos para ir examinando otras contribuciones que todavía no fueron contempladas y para revisar opciones anteriormente tomadas.

Muchos intentos de transformación educativa fracasaron, en gran parte, porque no tuvieron una mirada de conjunto de la escuela. Peter Senge, con su teoría de la *Quinta Disciplina*, alertó para la necesidad de una consideración sistémica del cambio porque la coexistencia de diversos factores y grupos de personas que se relacionan entre ellos en la escuela ejercen influencia en el producto educativo.

La seguridad de la cual la comunidad educativa puede disfrutar cuanto al nuevo modelo proviene del involucramiento de tantos segmentos de personas – 13 mil en total! - en el proceso de 'soñar' los rasgos del nuevo colegio, en la

³³ [Pasamos a la acción](#), p. 81.

formulación de las metas, en la reflexión y en la implementación. Alumnos, educadores, directivos, familias, empleados, exalumnos y externos a la Comunidad Educativa pueden sentir la satisfacción de reconocer de alguna manera sus aportes en las acciones que se van poniendo en práctica. Todos los que participaron se consideran ahora corresponsales, defensores y guardianes del modelo. Gracias a eso, no hay manera de que alguien argumente que el proyecto es fruto de una decisión vertical, autoritaria, elitista o lo que sea. La provocación o el reto inicial, lanzados por el P. Lluís Magriñá, fue un fuerte respaldo político para la puesta en marcha del proceso innovador, por sus cargos como Superior Provincial de los Jesuitas de Cataluña y Presidente de la Fundación Jesuites Educatió. O sea, la continuidad del modelo no depende de la autoridad de turno o de un liderazgo 'mesiánico', sino de la participación de muchos.

Durante el proceso de discernimiento, capacitación y implementación de las innovaciones educativas, las escuelas jesuitas sienten la necesidad de trabajar juntos, de modo a ser responsables por su difusión e irradiación. Eso viene de acuerdo a las recomendaciones de diversos documentos de la Compañía de Jesús, comenzando por el P. Pedro Arrupe que alertaba: *Los colegios de la Compañía no pueden ser en relación a la Provincia o a la Iglesia local, un caso de 'splendid isolation'*³⁴. La 9ª. Sección del documento [Características](#) recuerda que desde los primeros tiempos, con todas las dificultades de comunicación que había, los colegios jesuitas se iban configurando como un sistema, visando al 'magis', a más eficacia, a través del intercambio y de la ayuda mutua. El [GIAN](#) (*Globan Ignatian Advocacy Network*) creado en 2010, busca unir los esfuerzos y recursos de las instituciones jesuitas para trabajar en conjunto y promover la incidencia política al respecto del derecho a la [educación de calidad](#) para todos y todas. En la misma línea, el [documento](#) final del primer encuentro de rectores de colegios jesuitas del mundo, que tuvo lugar en agosto de 2002 en Boston, tiene por título *La Educación Jesuita. Nuestro compromiso de trabajo en la red global*. Finalmente, el SIPEI, el primer seminario sobre pedagogía y espiritualidad ignacianas, realizado en Manresa (España) en noviembre de 2014 hablaba en efectivizar la red global de escuelas jesuitas.

Los ejemplos referidos en la visita a las escuelas de Cataluña y de Madrid demuestran que está ocurriendo la innovación pedagógica, de un modo consistente y amplio. O sea, con su determinación, capacitación e implementación, los educadores revelan que un nuevo modelo educativo es posible. Se pueden superar tabúes que impiden el cambio, como su inaceptación por parte de la legislación educativa; el miedo de las familias de que la novedad merme lo académico; la dispersión de los alumnos con la autonomía en los estudios, entre otros.

Por su vez, la realidad modesta del Colegio Padre Piquer comprueba que la innovación pedagógica no está restringida a escuelas de niveles económicos más altos o que disponen de grandes espacios físicos y de modernos equipamientos de trabajo. Es plenamente posible concentrarse en lo esencial, que es la centralidad del alumno en el proceso educativo, utilizándose de los espacios y medios que estén disponibles.

³⁴ [Nuestros Colegios](#) hoy y mañana, n.25.

ANEXO

Principales fuentes de consulta del Colegio Montserrat de Barcelona (*)

Andrade, Heidi:

- Rúbricas, pistas prácticas para evaluar de manera muy concreta de modo a facilitar el aprendizaje del alumno y el acompañamiento del maestro.

Arends, Richard:

- Cinco etapas para el debate eficaz en la clase. Libro: *Learning to teach*.

Aribau, Elisa:

- Problemas visuales en el aula. Centro de Optometría en Barcelona.

Ausubel, David (1918-2008):

- Aprendizaje significativo. El factor más importante para el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe. Él incorpora el nuevo conocimiento al anterior.

Bernard, Michael:

- Programa *You can do it* para que los alumnos adquieran confianza, organización, perseverancia y habilidades sociales.

Bisquerra Alzina, Rafael:

- Educación Emocional según el GROPE (Grupo de Recerca en Orientació Psicopedagògica), del cual es el coordinador.

Bruner, Jerome (1915):

- Incorporó investigaciones de Piaget y Vygotsky sobre como los niños aprenden. Se debe educar a los niños desde bebés. Aprendizaje por descubrimiento. Tres etapas por las cuales el niño transforma sus experiencias en conocimientos: acción física, etapa icónica y etapa simbólica. Los juegos como *andamiajes del aprendizaje*.

Campbell, Bruce:

- *Menus Didácticos* para ordenar las actividades de cada inteligencia.

Castelló, Antoni:

- Alumnos superdotados. Cómo acelerar los talentos.

Cskinszentmihaly, Mihaly (1934):

- Teoría para reconocer y favorecer el 'fluir' de los alumnos en el aprendizaje. Crear en el aula posibilidades para el alumno entrar en el mundo de las emociones y de los sentimientos para experimentar la plenitud satisfactoria.

De Bono, Edward (1933):

- Teoría del Pensamiento Lateral aplicada desde el inicio a la Educación Infantil. Incentiva a los niños a generar nuevas ideas y soluciones a diferentes problemas.

Dewey, John (1859-1952):

- *Teoría del crecimiento*. Necesidad de permitir al niño de 'aprender haciendo'. Todo aprendizaje es para la vida, y debe basarse en situaciones de la vida real. Todos los alumnos tienen intereses diferentes, lo cuales deben incidir en el currículo.

Diez Navarro, Carmen:

- *Diario de clase* para recoger información, situaciones, experiencias del grupo.

Doman, Glenn (1922):

- *Perfil de Desarrollo* para identificar el momento donde se encuentra el niño de 0 a 6 años. Estudio del cerebro y de su funcionamiento.

Ellis, Albert (1913-2007):

- Elaboró la REBT (Rational Emotive Behavior Therapy): *Terapia Racional Emotiva Comportamental*. Pensamientos, sentimientos y comportamientos se mezclan y pueden ser modificados por la educación.

Féneyrou, R.:

- *La evaluación, por sí misma, produce efectos sobre el alumno evaluado y sobre el maestro que evalúa.*

Feuerstein, Reuven (1921):

- Lo más característico del ser humano es su capacidad de modificación . *Teoría de la Modificabilidad Cognitiva*. Podemos trabajar con todo tipo de alumno, porque todos son modificables. *Programa de Enriquecimiento Instrumental* (PEI). El educador tiene un papel imprescindible como mediador.

Gardner, Howard (1943):

- Teoría de las Inteligencias Múltiples. Definición : *la habilidad para resolver problemas o crear productos, valorizados dentro de uno o más contextos culturales*. Potenciar las inteligencias fuertes y hacer crecer las más débiles.

González de Cardedal, Olegario:

- Necesidad de forjarse como educador y cristiano. Libro: *Manual del educador con un epílogo para japoneses*.

Johnson, Roger y David (1948):

- Creadores del *Aprendizaje Cooperativo*: trabajar en grupo y trabajar por el grupo.

Kilpatrick, Willian (1871-1965):

- Ayudar al alumno a adquirir un conocimiento global del mundo. Fundir aprendizaje y vida. La característica principal del profesor es el amor a los niños. Enseñanza a partir de proyectos (Project Method).

Kohlberg, Lawrence:

- Los seis Estados Morales.

Lazear, David:

- *Caja de herramientas* para cada una de las inteligencias múltiples.

Lebrero Baena, María Teresa e María Paz:

- *Método Multisensorial Cuadrados*, para alfabetizar niños con 4 años. Sistema onomatopáico.

Malaguzzi, Loris (1920-1994):

- Escuela de Reggio Emilia. Los cien lenguajes del niño. Importancia del atelier como espacio privilegiado para la experimentación y la creatividad. Pedagogía de la escucha por parte del maestro. Documentación de lo que se observa, escucha, graba del trabajo de cada alumno.

Marina, José Antonio:

- Conceptos sobre la inteligencia, la ética del saber y la educación de los sistemas de control.

Marroquín, Manuel:

- Modelo ecléctico de relación de ayuda, basado en los modelos de Carkuff y Gerard Egan e inspirado en Carl Rogers.

Moliné, Marçal (1936):

- Libro *La pedagogía de la publicidad*. Tres elementos fundamentales del proceso interactivo, para comenzar un tema: la incertidumbre, la inferencia y el descubrimiento.

Montessori, María (1870-1952):

- Toda educación comienza desde el nacimiento. Los niños aprendem a través del movimiento. Se llega al intelecto a partir de los sentidos. Concepción del desarrollo del lenguaje. Modo de concebir la actividad, la autonomía, la creatividad y la imaginación de los niños a partir de experiencias del mundo natural. *La lección de silencio*.

Nair, Prakash:

- El aula tradicional es una reliquia de la Revolución Industrial. Artículo: *The Classroom is obsolete: It's time for something new* (Education Week, 29/07/2011).

Navés, María Teresa y Muñoz, Carme:

- Habilidad de los bebés para aprender idiomas desde su nacimiento.

Perkins, David (1940):

- Enseñar a pensar bien para actuar bien. Educar la voluntad. Manejo educado de las emociones.

Pestalozzi, Johan H. (1746-1827):

- Precursor de la educación contemporánea. Todos los niños tienen derecho a la educación. Que no se les agrupe sólo por edades. Aprendan desde la práctica, en ambiente familiar, en contacto con la naturaleza.

Piaget, Jean (1890-1980):

- Teoría sobre como los niños construyen el conocimiento. Diseñó 4 etapas de este proceso: sensorial-motora, preoperatória, operacional concreta e operaciones formales. El niño debe apoyar su aprendizaje con la acción. Importancia de la observación directa sobre el modo de actuar de los niños.

Project Zero:

- Desarrolló *Rutinas del Pensamiento* referentes al aprendizaje y a la comunicación. Estrategias cortas y fáciles de aprender que amplían y profundizan el pensamiento de los alumnos y pasan a constituir la estructura cotidiana del aula. Tornar visible el pensamiento en el aula.

Richhart, Ron:

- 4 tipos de *Rutinas del Pensamiento* aplicables en el aula: las que tienen a ver con el orden, las que facilitan la gestión del aula, las que ayudan a una buena comunicación y las directamente implicadas en el aprendizaje. Proyecto de investigación *Visible Thinking* del Proyecto Cero.

Salazar Varón, Adriana:

- Fundó la escuela 'Talento': ajedrez para niños. Libro: 'Juega el maestro y ganan los niños' (Fundación M. Pilar, 1999).

Sánchez Montero, Ester:

- Programa muy bien secuenciado de alfabetización digital para los niños.

Segura, Manuel:

- Competencia Social y Habilidades sociales.

Seligman, Martin (1942):

- *Teoría sobre la Inteligencia Emocional* y Psicología Positiva. Enseñar, desde temprano, a actuar bien, a agradecer y saborear los momentos agradables y la felicidad de hacer el bien a los demás. El optimismo se aprende.

Skinner, Burrhus:

- *Filosofía conductista*. Uso de los refuerzos positivos como negativos.

Stefanakis, Evangeline (1950):

- Especialista del Portfolio usado por el alumno para la evaluación y archivo de los trabajos que él selecciona.

Stenhouse, Lawrence:

- Una evaluación bien hecha puede prevenir posibles dificultades posteriores en el desarrollo del aprendizaje y a llevar a una innovación educativa.

Suzuki, Shinichi (+ 1999):

- Educación de la sensibilidad. Programa de violín desde los más pequeños, porque *cualquier niño a quien se entrene correctamente puede desarrollar una habilidad musical y aprender un instrumento*.

Swartz, Robert:

- Creador del método *Pensamiento Crítico y Creativo* dentro del currículo escolar. Uso de los mapas de pensamiento con los correspondientes organizadores gráficos.

Thornburg, David:

- Propone 4 espacios adecuados para el aprendizaje: *fuego de campamento, la fuente, la cueva, la vida real*. Libro: *Campfires in Cyberspace*.

Venn, Jon (1834-1923):

- *Diagramas de Venn*. Método para comparar dos o tres elementos.

Vygotsky, Lev (1896-1934):

- El desarrollo psicológico es una interiorización de una relación social. Por eso, el aprendizaje requiere la interacción con los demás. Necesidad de observar bien a los niños. Respetar la zona autónoma de aprendizaje de cada niño, donde puede aprender solo. Intervención sólo donde él la necesite.

(*) Apuntes tomados por Luiz Fernando Klein de tres libros de Montserrat Del Pozo: 1) *Inteligencias múltiples en acción*. Tekman Books, 3a. ed. 2014; 2) *Aprendizaje Inteligente*. Tekman Books, 4a. ed., 2014; 3) *Una experiencia a compartir*. Tekman Books, 4a.ed., 2013.