HERMANAS DE LA CARIDAD DE SANTA ANA
PROVINCIA NUESTRA SEÑORA DEL PILAR - ESPAÑA
RED DE CENTROS EDUCATIVOS SANTA ANA

PROYECTO EDUCATIVO PASTORAL INSTITUCIONAL SANTA ANA

#peisantaana2

PROYECTO EDUCATIVO PASTORAL INSTITUCIONAL SANTA ANA

#peisantaana2

EDICIÓN:
Hermanas de la Caridad de Santa Ana.
Provincia Ntra. Sra. del Pilar.
Equipo de Titularidad de Educación

DISEÑO:
Latorre Soluciones Gráficas

IMPRESIÓN:
ARPIRELIEVE

Se prohíbe la reproducción total o parcial del presente documento salvo autorización expresa del Equipo de Titularidad de Educación de España, perteneciente a la Congregación de las Hermanas de la Caridad de Santa Ana. Los colegios pertenecientes a la Red de Centros Educativos Santa Ana en España, gozan de autorización expresa para la descarga e impresión de este documento, exclusivamente para uso interno.

"Animadas por el Carisma
vivimos la Misión
colaborando en la formación de la persona
para que sea agente de su propio desarrollo,
alcance la madurez humana,
opte libremente por la fe
y se comprometa en la construcción
de una sociedad más justa y fraterna
basada en la verdad, la paz y el amor"

(CC. 59)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 7

NUESTRA IDENTIDAD 9
- Misión 11
- Visión 14
- Valores para nuestro proceso de aprendizaje 17

GAFAS PARA LEER EL CONTEXTO 21
- Mundo transracional 24
- Mundo mediático 26
- Mundo del autoaprendizaje 28
- Mundo postmaterial 31
- Mundo socialmedia 33

PLAN DE LIDERAZGO 37
- Línea Estratégica y espiral de Liderazgo 39
- Enfoque 41
- Nuestro modelo de Liderazgo Santa Ana 42
  - Existencial 42
  - Horizontal colaborativo 43
  - Personalizador 43
  - Empoderador-Cocreador 44
  - Convergente-Creativo 45
  - Redarquía 47
- Objetivos de Liderazgo 48

PLAN PEDAGÓGICO 53
- Línea Estratégica y espiral de Aprendizaje 55
- Enfoque 57
- Nuestro modelo de Aprendizaje Santa Ana 58
  - Steps: Personalización del Aprendizaje 58
  - Aprendizaje por inmersión 58
  - Optimismo 60
  - Talentos 61
  - Desing Thinking 62
  - Emprendimiento Social 63
- Objetivos Pedagógicos 65

PLAN PASTORAL 69
- Línea Estratégica y espiral de Pastoral 71
- Enfoque 73
- Nuestro modelo de Pastoral Santa Ana 75
- Objetivos de Pastoral 76

SÍNTESIS IMPLANTACIÓN DEL PEI2 81

INTRODUCCIÓN

Cuando hace años comenzamos la tarea de redactar nuestro primer Proyecto Educativo-Pastoral Institucional (PEI), aquello parecía una aventura utópica. Apenas nos conocíamos entre nosotros. Estábamos en provincias distintas y teníamos sueños que parecían imposibles.

Presentamos nuestro PEI2 y nos sentimos orgullosos por los logros que hemos conseguido durante estos años. Muchos de los retos que nos propusimos ya son una realidad. Esto nos da fuerza para afrontar otra etapa del Proyecto Educativo-Pastoral Institucional.

Ahora nos sentimos más cohesionados entre los distintos colegios que formamos la RED de Centros Educativos Santa Ana, ha aumentado nuestro sentido de pertenencia y nuestro compromiso común.

Lo común de los Centros Educativos Santa Ana, no es sólo su Carácter Propio, también lo es el modo de educar, los criterios y los objetivos de la formación y la selección del personal, la manera de atender a la diversidad y la acción tutorial y la forma de promover iniciativas y procesos innovadores.

Nosotros evangelizamos educando desde un estilo propio: la Pedagogía del Amor. Educamos desde, por y para el amor. Este tiene que ser nuestro distintivo, nuestra marca Santa Ana.

Nuestro Carisma nos habla de vivir la Caridad hecha Hospitalidad, principalmente con los más pobres y necesitados. Estamos llamados a *"mantenerlo idéntico a sí mismo"* [1], actualizándolo según los signos de los tiempos. Por eso somos una institución viva, que pretende adecuarse a las necesidades de nuestras comunidades educativas.

Ahora nos sentimos más valientes y ambiciosos. Si en el primer PEI el foco estaba puesto en el cambio pedagógico, en esta etapa queremos que sea el cambio en nuestro modelo de liderazgo el que dinamice todas nuestras acciones, tanto a nivel de liderazgo, como a nivel pedagógico o de pastoral.

La calidad y cantidad de aportaciones y reflexiones generadas en cada uno de nuestros claustros tienen un valor incalculable y han sido fundamentales para la elaboración de este documento. Hacen que todos nos sintamos cocreadores y corresponsables de este PEI2.

---

1. Constituciones Hermanas de la Caridad de Santa Ana (CC. 7, 2011)

NUESTRA IDENTIDAD

MISIÓN

Somos escuela abierta *(M1)*

Sensibles a los cambios socioculturales y con una mentalidad abierta a la vida, a los tiempos y a la sociedad a la que pertenecemos, educamos desde la cultura de cada momento, siguiendo la pedagogía de Jesús basada en metáforas plásticas y en relatos sobre los intereses y preocupaciones de la gente de su época.

Nosotros educamos desde todas las inteligencias del ser humano para conseguir un conocimiento más profundo, permanente y un aprendizaje más eficaz. Yendo más allá de lo meramente curricular, y a partir de la música, el cine, las series, las noticias, los juegos, el mundo digital, las experiencias de voluntariado, promovemos un proyecto educativo con un alto impacto en la vida de cada alumno y en el entorno social del que forma parte el centro.

La formación de nuestro profesorado está enfocada a aprender continuamente, a estar abiertos al cambio, a la experimentación y a la búsqueda de nuevos caminos, siempre con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje de nuestros alumnos.

Transmitimos y compartimos esta misión con toda la comunidad educativa, estando a la vez atentos a sus necesidades, trabajando un modelo de aprendizaje que vaya más allá de las aulas y convertir así el colegio en un signo más de esta escuela abierta que queremos.

Somos escuela que acoge y empodera *(M2)*

Una de nuestras señas de identidad es la acogida, el trato cercano, hacer sentir a las personas como en casa y ayudarles a expresarse y mostrarse tal y como son.

Tenemos claro que la inclusión es la mejor forma de construir el Reino de Dios en la tierra, de ahí el valor que le damos a la diversidad de todos los miembros de nuestra comunidad educativa.

Valoramos en nuestros profesores que sean personas singulares, originales, valientes, arriesgadas. Queremos educadores divergentes, con pasiones, con iniciativa, con experiencias vitales, con aficiones, con talentos; que sepan detectar en los alumnos su fuente de creatividad divergente, sus pasiones su singularidad, sus destrezas, sus inteligencias y sus talentos para empoderarles y ayudarles a crecer y a construir su propio proceso de aprendizaje. Por eso, apostamos por la tutoría y la atención individualizada como eje esencial de nuestra labor educativa.

Nuestra cultura organizativa está basada en la redarquía, en una estructura sin jefes, que potencia y empodera líderes horizontales y equipos transversales identificados y comprometidos con nuestro proyecto educativo.

Hacemos visible la Buena Noticia *(M3)*

Queremos hacer creíble la Buena Noticia desde nuestras actitudes y nuestros hechos, sin caer en la palabrería.Cuidamos para ello la formación de los educadores, su estilo de liderazgo existencial y una cultura organizativa que lleve a la experiencia humana y espiritual.

Evangelio es Buena Noticia, es acompañar a cada uno a que descubra lo que es en su vida la Buena Noticia de Jesús de Nazaret. Evangelizamos desde lo que somos y hacemos, en toda acción realizada desde el centro ya sea dentro o fuera del aula, en lo curricular, en la atención, en el trato, en las formas. Toda nuestra acción es evangelización y da sentido a nuestro proyecto.

Con un estilo propio: el de María Rafols y Juan Bonal *(M4)*

Nuestros fundadores, María Rafols y Juan Bonal, fueron audaces, innovadores, provocadores, disruptivos con el orden establecido en el tiempo en el que les tocó vivir, buscando siempre ser Buena Noticia para los demás al estilo de Jesús de Nazaret.

Como integrantes de la comunidad educativa Santa Ana, nuestra misión es ser como ellos, mostrando a un Dios que nos ama con ternura

entrañable y sin límites, compaginando energía con bondad,acogiendo con cercanía y sencillez, en atención permanente y constante a las necesidades del otro.

Ayudamos a cada persona a descubrir sus pasiones y talentos *(M5)*

Nuestros alumnos están llenos de diversidad y necesitan que seamos escuela capaz de acoger esa diversidad y aprender con y desde ella.

Queremos sacar de cada uno su mejor yo y ayudarles a descubrir su valía, por eso desarrollamos procesos de crecimiento personalizado, convirtiéndonos en artesanos de la personalización.

Esta educación centrada en la persona, nos pide estar buscando constantementecambiar y adaptar nuestra metodología y nuestra pedagogía para ayudarles a reconectar con ellos mismos y con nuestro proyecto de aprendizaje.

Por eso renunciamos a metodologías monolíticas y unidireccionales y proponemos un modelo de aprendizaje que potencie todas las inteligencias del alumno, que le ayude a construir pensamiento con otros a través del aprendizaje cooperativo y que le lance continuos retos con la metodología de PBLs y DesingThinking. Proponemos un modelo de aprendizaje que ayude al alumno a crecer en todas sus dimensiones y habilidades.

Queremos cambiar el mundo *(M6)*

Nuestro aprendizaje no tiene valor en sí mismo si no supone una aportación y mejora de nuestro entorno. Por eso, desde nuestros centros, nos implicamos en la construcción de una sociedad más justa y humanizadora. Queremos ser y formar personas comprometidas en la construcción de una sociedad basada en la verdad, la paz y el amor y por eso trabajamos para que nuestros alumnos sean la mejor versión de sí mismos y contribuyan a mejorar la sociedad, y por qué no, mejorar el mundo.

VISIÓN

Pastoral de la provocación *(V1)*

Nuestro estilo evangelizador se basa en la provocación que genere preguntas en lugar de respuestas, que seduzca a cada persona para educar su interioridad, que acoja cualquier creencia religiosa y que nos ayude a vivir con más intensidad y más felices.

Queremos educar en un tipo de inteligencia espiritual por descubrimiento. Optamos por procesos integrales en los que cada persona, alumno o educador, llegue a una experiencia de descubrimiento vital y existencial. No creemos en una pastoral de simples oraciones que se leen en un papel.

Esta evangelización del descubrimiento crea experiencias que nos llevan a intuir la huella de Dios y crea ambientes para conseguir el sueño del alumno, desde una pedagogía que sorprenda y nos emocione para vivir nuestra espiritualidad.

Desde ahí, nos sentimos comprometidos en un nuevo paradigma de Educación de la Interioridad con nuestra propuesta +Adentro. Queremos facilitar que toda la Comunidad Educativa pueda tener experiencia de descubrimiento de su espacio interior.

Pedagogía de la plasticidad con metodologías de inmersión *(V2)*

Desde la neurociencia sabemos que solo lo que estimula produce aprendizaje, por lo tanto, queremos metodologías que estimulen y no dejen indiferente.

Optamos por una escuela que trabaje para que sus alumnos tengan una mente abierta, que posibilite el desarrollo de todas las potencialidades de la persona por medio de la plasticidad, el dinamismo y la creatividad.

Apostamos por metodologías activas, flexibles, abiertas y acogedoras, integrando todas las realidades sociales. Una escuela basada en el trabajo cooperativo y autónomo, donde el alumno sea protagonista activo del aprendizaje. Un trabajo interdisciplinar que fomente la transversalidad de los aprendizajes.

Esto no se puede improvisar, por ello dedicamos muchos esfuerzos a desarrollar procesos y proyectos de inmersión, tanto en pastoral, como en tutorías y en todas las materias curriculares. Diseñamos experiencias educativas que formen alumnos autónomos, motivados, creativos y capaces de gestionar sus emociones.

Esto no es posible si trabajamos de forma individualista por eso somos una escuela que trabaja en equipo continuamente para adaptarnos a los retos que la sociedad nos plantea.

Pedagogía del detalle *(V3)*

Optamos por una pedagogía que se fija en los detalles y que escucha las necesidades profundas de las personas. Conociendo a cada persona descubriremos lo que le interesa y lo aprovecharemos para que aprenda. La clave consiste en enriquecer nuestra mirada empática para enriquecer nuestra mirada espiritual. Somos habitados por Dios y por eso queremos mirar como Jesús de Nazaret, descubrir en cada persona la obra de Dios Creador.

Potenciamos la capacidad simbólica, que sepa leer la riqueza de la vida y la capacidad contemplativa. Acompañamos a cada persona en el proceso de descubrimiento de la propia vocación.

Caridad, que significa universalidad e inclusión *(V4)*

Nuestra marca Santa Ana está tintada de una caridad universal, hecha Hospitalidad, principalmente con los más pobres y necesitados, hasta el heroísmo.

La universalidad es tomar conciencia del carisma de acogida y Hospitalidad, para sensibilizarnos en ayudar a los más necesitados y romper barreras entre las desigualdades que existen en nuestro mundo. La hospitalidad y la acogida se encarnan en un modelo de escuela inclusiva, sin fronteras, sin límites a todos los niveles: sociales, culturales, religiosos, de género, etc.

Nos consideramos una escuela abierta en la que cabemos todos. Escuela inclusiva formada por todos y para todos. Escuela en la que aprendemos todos de todos, donde todos tienen las mismas oportunidades, donde empoderamos a todos, especialmente a las personas en riesgo de exclusión.

Hospitalidad, que significa apostar por el aprendizaje cooperativo y la redarquía *(V5)*

Apostamos por el aprendizaje cooperativo como mejor modelo para traducir hoy el concepto de Hospitalidad. Entendemos la hospitalidad como la acogida de todas las potencialidades de cada uno para el bien y el crecimiento de todos, un estilo de trabajo basado en el diálogo y la cooperación.

Trabajamos en red, la Red de Centros Educativos Santa Ana. Hemos pasado de trabajar solo en mi aula, luego en mi etapa y en mi departamento, a trabajar en mi colegio como unidad, para al final trabajar con todos los Centros Educativos Santa Ana, con diversos equipos, desde los modelos cooperativos y la redarquía.

La redarquía "es un modelo organizativo emergente, característico de las nuevas redes abiertas de colaboración y está basado en las interacciones que múltiples agentes mantienen entre sí cuando comparten su talento y su conocimiento de forma abierta y transparente, en relaciones de igual a igual". Ésta, junto al cooperativo y la estructura horizontal definen nuestra cultura organizativa. Por eso probamos de forma experimental distintos entornos de trabajo donde todas las aportaciones son válidas, desde un liderazgo compartido, capaz de empoderar a las personas. Para ello necesitamos generar una comunicación fluida y constante (con el claustro, las familias, la RED y las instituciones), donde todos nos sentimos corresponsables de todo, sin dependencias, sin pasividad, sin unilateralidad.

Somos emprendedores sociales que buscan conexión donde otros solo ven disrupción *(V6)*

Queremos ser centros educativos de frontera, que busquen conexión donde otros solo ven disrupción, que busquen unir en lugar de romper y fragmentar. Escuelas que garanticen la promoción social de todos, especialmente de los que están en riesgo de exclusión social.

Por eso optamos por una escuela conectada y comprometida que educa desde los centros de interés de nuestros alumnos y sus familias. Para ello necesitamos formas innovadoras que favorezcan que las familias sean cocreadoras de nuestro proyecto educativo, no simples espectadores o receptores pasivos. Necesitamos conectar con ellos desde sus necesidades para conseguir que nuestros proyectos sean sus proyectos. Queremos abrir nuestros equipos de trabajo al entorno, nuestras tutorías, nuestros PBLs emocionales, curriculares y de emprendimiento social.

VALORES PARA NUESTRO PROCESO DE APRENDIZAJE

Ser personas optimistas que quieren transformar el mundo

Queremos una escuela llena de alegría y bienestar emocional que transmita expectativas positivas a sus miembros. La inteligencia emocional nos conecta con nuestros sentimientos y emociones, y determina la capacidad de elegir nuestro estado de ánimo, la manera de relacionarnos con los demás y de mirar el mundo para transformarlo.

Creemos en las personas y estamos convencidos de que potenciar las expectativas de nuestros profesores y de nuestros alumnos es la mejor forma de vivir y de aprender. Buscamos oportunidades donde otros ven un problema y cuando un alumno es disruptivo o está desconectado, focalizamos toda la atención en encontrar cuál es su elemento, su talento, su inteligencia y diseñamos proyectos para hacerle reconectar.

Un lenguaje positivo y espíritu familiar que cree redarquía

El motor de nuestra tarea educativa será la entrega generosa desde la vivencia de nuestros valores carismáticos: acogida, cercanía, empatía y atención al otro. Sólo desde ahí podremos educar según nuestro estilo Santa Ana. Queremos educadores y alumnos con sensibilidad a todo lo que sucede en el mundo y en el entorno más próximo. Nuestra cultura de la hospitalidad nos lleva a encontrar a Jesús en cada hermano y en cada experiencia existencial.

Optamos por un liderazgo compartido, horizontal, en redarquía, que posibilite el desarrollo de motivaciones y capacidades y que se mueva a la velocidad del cambio del entorno. Trabajamos formando equipos con capacidad de adaptación al medio que nos rodea y de tomar decisiones con agilidad desarrollando la inteligencia colectiva.

Por eso eliminamos todo lenguaje tóxico, generalizador, victimista y etiquetador. Sabemos que trabajando juntos podemos llegar a ser líderes “felicientes”, es decir, felices y eficientes al mismo tiempo.

Provocar para despertar el deseo de aprender

Nuestra marca Santa Ana nos lleva a ser arriesgados, audaces y proactivos. Queremos crear una cultura de provocación donde tanto el alumno como el maestro nos arriesgamos a aprender de maneras diferentes, desarrollando nuestras pasiones.

Por ello trabajamos en el intento de crear una comunidad educativa con ganas de experimentar. Acogemos y nos abrimos a una cultura del error, donde la prueba y la experiencia sean fuente de creatividad arriesgándonos a hacer cosas diferentes.

No buscamos dar respuestas cerradas, buscamos alumnos que se cuestionen las cosas, que se hagan preguntas. Por eso despertamos la curiosidad y la utilizamos como motor del aprendizaje, creando espacios para soñar: intercambiar y generar ideas.

Personas con empatía y entornos de confianza

Somos centros abiertos al que llega a nosotros, capaces de acogerle con empatía, viviendo nuestra acogida con todo detalle.

Generamos entornos de confianza, que nos ayudan a reconocer lo que podemos llegar a ser, a ponernos en el lugar del otro desde la acogida incondicional y a seguir creciendo para hacer entre todos una escuela que aprende a ser.

Educamos la empatía enriqueciendo el alfabeto emocional que utilizamos. Vivimos atentos constantemente a las necesidades de nuestros alumnos. Descubrimos y potenciamos las fortalezas de los demás. Nos movemos más allá de lo curricular, dando especial importancia a la repercusión social de nuestra acción educativa.

Nuestra espiritualidad es vivir con pasión lo que somos

Somos Centros que cultivan la dimensión trascendente y espiritual para facilitar experiencias de encuentro personal con Dios.

Queremos educar personas que sean capaces de conocerse a través de sus propias fortalezas y debilidades, conscientes de sus talentosy conocedoras de la esencia y los valores de la Congregación y del Evangelio, para que esto les ayude a vivir de forma más apasionada.

Nos emocionamos con los nuevos proyectos y aprendemos generando energía positiva tanto en el aula como en la comunidad educativa; en ellas trabajamos por identificar lo que apasiona a cada persona.

Creamos pequeños espacios y tiempos para vivir el encuentro con nosotros mismos, con los demás y con Dios.

Transformar lo cotidiano en extraordinario

Somos escuela de vidallena de alegría, bienestar y acogida, que se siente y te envuelve. En ella, cada detalle cobra sentido, cada vivencia edu-

ca y propicia el aprendizaje. Las relaciones son cercanas, capaces de llegar hasta el otro y se generan encuentros entre las personas. Somos escuelas hacedoras de paz.

Es una prioridad para nosotros, que el ambiente de centro se convierta en un “hogar” para el alumno. Trabajamos con personas que cuidan los detalles, que saben que los pequeños gestos transforman lo cotidiano en extraordinario. Personas que se enfocan en lo esencial, generando un clima de escucha que favorece el descubrimiento de los talentos. Personas apasionadas por la educación, capaces de asumir riesgos, audaces, que van más allá, empatizando con el que está y el que llega,descubriendo el rostro de Dios en el otro.

Queremos educadores que se comprometan con la vida que todas las mañanas entra en las aulas y que comprendan que lo profundo está en lo sencillo.Queremos Centros en los que todos encontremos el espacio adecuado para mostrarnos, con libertad, tal y como somos.

NUESTRAS GAFAS PARA LEER EL CONTEXTO

Vivimos en un nuevo contexto cultural que está configurando nuevos modos de pensar, de convivir, de divertirse y de comunicarse, tanto en las nuevas generaciones de jóvenes como en los adultos.

En este PEI queremos aportar una mirada que nos ayude a descubrir mejor las fortalezas de nuestros alumnos, las oportunidades de nuestro mundo y las demandas de cambio en nuestras escuelas, en nuestros formatos, en los contenidos, ritmos e imágenes, en la aplicación de metodologías pedagógicas alternativas y en el modo de trasmitir nuestras actitudes personales y valores.

Nuestro PEI apuesta por una forma de mirar que nos estimule para emprender soluciones creativas a los retos que tenemos por delante.

A continuación, presentamos cincomundos o paradigmas que definen nuestra cultura o contexto global y que es imprescindible tener en cuenta: mundo transracional, mundo mediático, mundo del autoaprendizaje, mundo postmaterial y mundo social-media. En cada punto señalamos diversas características (contexto) y cómo podemos dar respuesta a esa realidad (a tener en cuenta).

MUNDO TRANSRACIONAL

HEMISFERIO DERECHO

Contexto

Hemos pasado del hemisferio izquierdo basado en el lenguaje, lo lógico, las explicaciones, lo secuencial, lo lineal y la transmisión oral, al hemisferio derecho basado en lo visual, lo creativo, lo holístico, lo emocional, lo icónico.

A tener en cuenta

Los alumnos necesitan experiencias de inmersión para aprender y comprometerse.

La inteligencia intuitiva se sirve de la emoción. El éxito del aprendizaje dependerá de qué tipo de inmersión creemos para la persona que quiere aprender.

PENSAMIENTO DIVERGENTE

Contexto

Vivimos en un mundo caótico, cambiante y correlacionado, donde la Generación Z se autodefine como divertida, explosiva, activa, no aburrida, fugaz e impulsiva.

A tener en cuenta

Necesitamos ir más allá del pensamiento lineal, caminar hacia una inteligencia global.

Nuestras propuestas educativas necesitan de una metodología y un contenido relacionado con el pensamiento divergente (generación creativa de ideas) y del pensamiento convergente (propuestas que actúen sobre el todo).

CONTRA LA LENTITUD

Contexto

Son una generación multitarea que establece conexiones muy rápidas.

A tener en cuenta

No soportan la lentitud, el razonamiento y son contrarios a lo que hacemos en la escuela, por ello es importante crear estructuras de trabajo adecuadas.

OPTIMISMO

Contexto

Estamos ante una generación positiva, energética y empática. Buscan cómo llegar a los demás. Necesitan de la aceptación del grupo. Triunfan las iniciativas planteadas para vivirlas con sus amigos y les encanta compartir y disfrutar los éxitos

A tener en cuenta
El optimismo se contagia. Con la actitud positiva se consigue mucho más. El victimismo, refunfuñar, ir de bronca en bronca, sólo genera cortisol y agrava más las carencias o problemas que se quieren afrontar. Necesitamos cultivar miradas y mentes positivas.

EMOCIONALES Y HORIZONTALES

Contexto
Nuestra sociedad es no lineal, es fractal. Los fenómenos, hechos y personas interaccionan y buscan convertirse en cómplices y en generar confianza mutua. Sin tener en cuenta esto, es muy difícil construir nada.

A tener en cuenta
Necesitamos generar estructuras y decisiones horizontales para implicar más a nuestros alumnos y provocar que busquen la complicidad con el otro. Es importante trabajar para que sientan emociones que les movilicen.

DESINHIBIDOS

Contexto
Nuestros alumnos son desinhibidos y aparentemente sin complejos, pero siempre en grupo. No tienen miedo a equivocarse yson directos y espontáneos. Para ellos, todos somos iguales.

A tener en cuenta
Generar entornos en la escuela donde no intentemos domesticarles, entornos que alienten la creatividad y la espontaneidad, las ganas de ser ellos mismos y únicos. Y siempre en horizontalidad.

EMPÁTICOS

Contexto
Es una generación empática. El éxito de una organización está en que el liderazgo se lleve desde la empatía, la escucha y la atención a las necesidades.

A tener en cuenta
La comunicación con los líderes es más directa y más fácil. Es importante potenciar que las decisiones se tomen preguntando y haciendo que los destinatarios participen en las decisiones.

Es necesario activar y entrenar la atención.

HORIZONTALES

Contexto
Las relaciones son horizontales, no lineales. Se trata de una generación fractal.

A tener en cuenta
Necesitamos mostrar coherencia en lo que hacemos y decimos, que se apliquen los mismos criterios y valores en las grandes decisiones y en los pequeños detalles.

FLEXIBILIDAD Y CONFIANZA

Contexto
Necesitan un ambiente de aprendizaje flexible, cómodo, comunicativo, que posibilite el trabajo en equipo.

A tener en cuenta
Generar un entorno de aprendizaje donde predomine la confianza y el bienestar, sin el peso continuo de la supervisión de un adulto.

SIN MIEDO

Contexto
Generación sin miedo al error, se muestran como son y actúan con naturalidad, sin complejos, descarados, de forma directa y sin pedir permiso.

A tener en cuenta
Mostrar el valor del error como base del aprendizaje. Potenciar la responsabilidad, saber cuándo se puede fallar y cuándo no. Potenciar la creatividad y la asertividad.

Animarles a ser valientes, audaces, arriesgados, pero con cabeza y con respeto a las libertades de otras personas.

MUNDO MEDIÁTICO

NO TRANSMITIR

Contexto
El conocimiento no está en la escuela, está en la red.

A tener en cuenta
La escuela no es una mera transmisión de conocimientos. Tiene que estar en la red y enseñar habilidades no googleables, habilidades no cognitivas, no basadas en la información, es decir, debe enseñar habilidades emocionales, personales y sociales.

SIMBÓLICOS

Contexto
Nuestros alumnos viven un mundo simbólico donde todo es posible porque te genera reflexión y emoción.

No te lo explica, te lo hace vivir.

A tener en cuenta
Necesitamos una acción educativa que no solo muestre y explique, que no dé respuestas sino que genere preguntas y haga reflexionar. Necesitamos hacer visible una acción educativa de metáforas.

GAMIFICACIÓN

Contexto
Todo gira en torno a videojuegos de acción que potencian la agudeza visual y la toma de decisiones. Son una experiencia emocional por excelencia.

A tener en cuenta
Aprender a entretener y emocionar al alumno a la vez que se desarrollan sus capacidades de aprendizaje.

TECNOLÓGICOS Y TECNODEPENDIENTES

Contexto
Hay mucha dependencia de la tecnología digital, no se concibe el mundo sin conectividad.

A tener en cuenta
Nuestros alumnos necesitan una escuela tecnológica, casi con el 100% de conectividad, por ello es necesario aprender a construir su identidad digital pero también la nuestra.

La generación Z utiliza todos los dispositivos para todo y nuestros centros deben saber adaptarse a esta realidad.

CREATIVIDAD, ESTÉTICA, DISEÑO

Contexto
Nos encontramos con una generación estética: se atreve al cambio, es creativa, da valor a ver las cosas bellas y la belleza de las cosas.

A tener en cuenta
Atreverse a funcionar con el lenguaje simbólico y abrirnos a la belleza, en sus diferentes manifestaciones.

PENSAMIENTO DIGITAL

Contexto
Alumnos digitales, conectados, con interconexión de ideas y personas.

A tener en cuenta
Hacer una apuesta por el aprendizaje a través de este tipo de pensamiento y que implica una revolución que incluye una nueva forma de ver, analizar, sintetizar, razonar, cuestionar, reflexionar e intuir, siempre respetando las leyes y reglas del mundo digital.

IMAGEN, COLOR, ESTÍMULO

Contexto

Todo está lleno de imagen, color, estímulo, atención, sensación, sentidos. Existen unas ganas imperiosas de probar todo.

A tener en cuenta

Sería bueno flexibilizar nuestras formas y estructuras para responder mejor a su necesidad de pensar. Potenciar el mundo de la imagen es una forma de hacerlo.

ATENCIÓN

Contexto

Desarrollo de la atención, profundidad visual y concentración. Estas son las actitudes que demandan a los jóvenes de hoy los videojuegos. Y las llevan con ellos a las demás dimensiones de su vida.

A tener en cuenta

Es necesario prescindir de los prejuicios que nos provocan los videojuegos y ver en ellos una oportunidad de aprendizaje.

NO SE ESCANDALIZAN POR NADA

Contexto

Estamos en un mundo flexible, plural, multiracial, multireligioso. Es un mundo que no se escandaliza por nada.

A tener en cuenta

Hemos de buscar unos modelos de aprendizaje que den qué pensar y hagan pensar a los alumnos ayudándole a preguntarse.

GLOBALIZADOS

Contexto

Vivimos en un mundo geolocalizado donde todo llega a todos los sitios.

A tener en cuenta

Aprender a vivir en el entorno local, con un pensamiento crítico y creativo enfocado al mundo global.

MUNDO DEL AUTOAPRENDIZAJE

IDENTIDAD

Contexto

En el mundo VUCA, donde todo cambia, todo se mueve a gran velocidad y todo se adapta, la búsqueda del “yo” y la Identidad es el cimiento, el foco estructurado y estabilizador. Todo lo demás es relativo.

A tener en cuenta

Necesitamos partir de su exterioridad para llegar a su interioridad.

POSITIVOS

Contexto

Valoran la actitud positiva. No soportan el lenguaje victimista o acusador. No les gusta sentirse culpabilizados. Para ellos, evaluar es proponer alternativas no poner una nota.

A tener en cuenta

Necesitan una educación en la determinación. Ayudarles a pensar en positivo. Les mueve lo que toca al corazón.

COCREADORES

Contexto

Generación wiki. La mejor forma de aprender y de gestionar el conocimiento es la inteligencia compartida.

A tener en cuenta

Es necesario potenciar el trabajo en equipo y generar prácticas de aprendizaje que les lleven a compartir conocimiento.

ECONOMÍA 4.0

Contexto

Con ellos ya hemos llegado al mundo 4.0. Es la era de la interconexión y de la colaboración. Tienen todo el mundo a sus pies, al alcance de un click.

A tener en cuenta

Educar la inteligencia colectiva y promover una escuela con contenidos, pero no de contenidos ya que ellos mismos son creadores de contenidos al ser críticos y filtradores con la información.

HIPERINFORMADOS, SATURADOS

Contexto

Se da una saturación de información, por eso ya no nos comunicamos para transmitir información.

A tener en cuenta

Necesitan decisiones inmediatas, ágiles. No podemos atascarnos en tanta burocracia.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Contexto

¿Cómo formar talentos? ¿Cómo aprender a aprender y a desaprender? ¿Cómo estimular la creatividad?

A tener en cuenta

Hacer y construir una escuela que motive intrínsecamente, que haga que los alumnos lo sientan como parte de ellos independientemente de

las circunstancias: desarrollar y potenciar sus talentos e invitarles a la creatividad.

SALTO GENERACIONAL

Contexto

Generación marcada por la rebeldía. Romper con las normas y las reglas despierta en la generación Z una manera de cambiar el mundo que les rodea.

A tener en cuenta

Se da una ruptura generacional. El mundo cambia y debemos adaptarnos a las nuevas generaciones para poder darles lo que necesitan.

EXPERIENCIALES

Contexto

Necesidad de aprendizaje experiencial apoyando las vivencias y buscando más los actos que las palabras.

Descubrir que los sentimientos te hacen crecer como persona.

A tener en cuenta

Aprendizaje emocional y basado en los talentos. Llegando a la parte emocional y sin presionar o imponer se llega a conseguir logros positivos.

VERSÁTILES

Contexto

Vivimos en un mundo versátil y cambiante. Cada persona aprende de una manera diferente.

A tener en cuenta

Somos una escuela personalizadora. Cada uno somos únicos y tenemos una manera distinta de ver las cosas. No olvidemos que la forma del deseo condiciona la forma de aprender, si llegamos a su deseo más profundo facilitaremos su aprendizaje.

DESAPRENDER

Contexto

La escuela actual no les proporciona la ayuda necesaria para el desarrollo de sus talentos.

A tener en cuenta

Aprender a desaprender, perder el miedo y dar paso a la creatividad que nos da el mundo y nuestro entorno.

MUNDO POSTMATERIAL

POSMATERIALISTAS Y CONSUMISTAS

Contexto

Dinámica de consumo sin un fin en sí mismo, simplemente como necesidad de experiencias. Pero el consumo es una necesidad que produce una profunda insatisfacción.

A tener en cuenta

Necesitamos incidir en la educación de un pensamiento crítico, enseñar y aprender a no dejarse llevar sin reflexionar.

TRASCENDER

Contexto

Porque la vida es fuente de espiritualidad hay una necesidad de trascender la vida. Nuestros jóvenes piensan en el futuro, el suyo y el de la humanidad, no les deja indiferentes.

A tener en cuenta

Gran posibilidad para trabajar la oportunidad de ser y tomar conciencia de lo pequeño.

Potenciar una mirada hacia adentro con nuestra propuesta de Educación de la Interioridad (+Adentro)

LO QUE QUIERO

Contexto

Son la generación del lo que quiero, cuando quiero y como quiero, al mismo tiempo que esta actitud les genera una gran capacidad de flexibilidad y adaptación.

A tener en cuenta

Necesitan aprender a reflexionar y discriminar qué es exactamente lo que quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y con quién lo quieren.

FELICIDAD

Contexto

Es una generación a la que le importa la vida, les gusta escuchar su voz y tomar sus decisiones.

A tener en cuenta

Potenciar la autoestima, la toma de decisiones y posibilitar caminos y experiencias que les ayuden a encontrar su felicidad.

SPA

Contexto

Tendencia a huir del estrés aún estando metidos de lleno en él y tenden-

cia a la búsqueda del bienestar incluso en el trabajo. Es una generación capaz de desconectar y de disfrutar con todo aquello que les suponga un reto.

A tener en cuenta
Facilitar espacios agradables y acompañarles en la búsqueda de estos espacios en todas las facetas de la vida. Necesitamos desconectar y disfrutar de nuestros momentos con plenitud y sentido.

FLOW

Contexto
Generación Flow, capaz de vivir con ocio y disfrute las tareas y el trabajo.

A tener en cuenta
Experimentar la sensación de plenitud a través de las actividades diarias.

AUTENTICIDAD

Contexto
Personas que buscan ser auténticamente felices en todo.

A tener en cuenta
Encontrar la felicidad en las pequeñas cosas de la vida.

INTERROGANTES

Contexto
Personas que se plantean los interrogantes fundamentales de la vida.

A tener en cuenta
Necesidad de experiencias espirituales. Hacérselas accesibles está en nuestra mano a través de la propuesta +Adentro.

SENTIDO

Contexto
Generación que busca el sentido de la vida, que necesita de nueva apertura hacia algo más allá. Viven en constante búsqueda de la plenitud y de la felicidad.

A tener en cuenta
Ser una escuela en la que primen las emociones, lo vivencial, la felicidad del individuo frente a los contenidos. Ser escuelas felices.

COMPARTIR

Contexto
Necesidad de estar siempre en contacto con otros, en comunicación, de inmortalizar momentos compartidos.

A tener en cuenta
Ayudarles a conectar con su verdadero "yo", a sintonizar, descubrir y asombrarse de las pequeñas cosas que tienen en su entorno.

MUNDO SOCIAL MEDIA

SIN JERARQUÍAS

Contexto
Viven en un mundo sin jerarquía y que no pueden comprender sin la interconexión.

A tener en cuenta
Profesores conectados con los alumnos para facilitarles su aprendizaje. Debemos ser para ellos el acceso a los conocimientos y a las ideas.

MICROUTOPÍA

Contexto
Viven en un mundo en el que todo se puede conocer al instante y todo es de todos, les pertenece.

A tener en cuenta
Apertura a las redes sociales, no dejarnos paralizar por el miedo y dejarnos llevar por sus ventajas en el aprendizaje de todos.

CLOUD

Contexto
Todo está en la nube incluido su portfolio vital. Tienen la capacidad de acceder de inmediato a cualquier detalle de sus vidas y pueden compartirlo todo.

A tener en cuenta
La identidad de la Institución debe ser fuerte, pero su contorno se debe difuminar en la sociedad para permitirnos una apertura al cambio y permitir también el acceso a todos.

FREE

Contexto
Todo es "free", libre y gratis. Chocan las ganas de compartir libremente en internet con las ganas de acumular beneficios.

A tener en cuenta
Guardarse la información y no compartirla no sirve de nada. Hay que cambiar el modelo y abrirnos a lo común, a las diversas Redes que se van formando.

LEJANO ES CERCANO

Contexto

La vida virtual se hace tangible, lo que parece algo lejano se convierte en cercano. El futuro está presente.

A tener en cuenta

La imagen es lo importante en un mundo inmediato que quiere resultados rápidos. Caminar hacia un ser accesible modificando nuestros horarios, barreras, espacios físicos.

BIEN COMÚN

Contexto

Generación interconectada. Lo importante es compartir ideas, contenidos, conocimientos y no tanto ganar.

A tener en cuenta

Aprovechar el pensamiento del bien común para fomentar la solidaridad. Aprovechar la economía del bien común como oportunidad de un nuevo currículum y una nueva pastoral.

CREATIVOS

Contexto

Un sueño que aparentemente es inalcanzable se convierte en posible si lo construimos entre todos.

A tener en cuenta

La utopía de la nube necesita de la pedagogía de la creatividad colaborativa, la creación no para un bien personal sino para compartirlo con el grupo y la colectividad.

GEOLOCALIZADOS

Contexto

Mundo donde estamos totalmente localizados.

A tener en cuenta

Encontrar las herramientas para lograr el equilibrio entre la privacidad y lo público.

SOMOS CONVERSACIONES

Contexto

Los mercados son conversaciones y narraciones. Internet hace posible estas conversaciones.

A tener en cuenta

Cambiar el chip: comunicar a través de la conversación, en el aula, en el liderazgo, con las familias, en la pastoral.

PARTICIPACIÓN

Contexto

Cultura en la que compartir es riqueza: música, libros, experiencia.

A tener en cuenta

El valor de las cosas está en el alcance mediático. Ayudar a mostrarse tal y como se es, creando espacios abiertos de participación.

PLAN DE LIDERAZGO

LÍNEA ESTRATÉGICA DE LIDERAZGO

Configurar una cultura de liderazgo convergente, creativo, existencial y horizontal.

OBJ. DE LIDERAZGO 1

Generar un modelo de liderazgo horizontal desde un cambio metodológico y comunicativo.

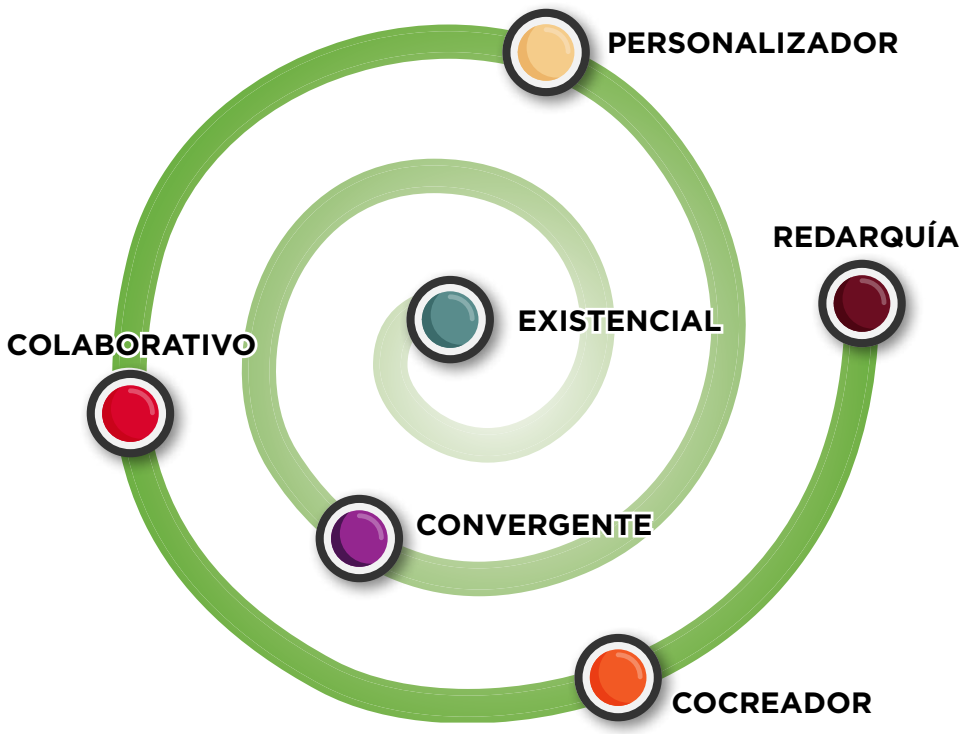
OBJ. DE LIDERAZGO 2

Desarrollar un liderazgo que empodere a las personas desde su motivación intrínseca.

OBJ. DE LIDERAZGO 3

Definir una marca "Santa Ana" con nuevos formatos, espacios y estructuras experienciales de liderazgo convergente y creativo.

ESPIRAL DE LIDERAZGO



ENFOQUE

Vivimos en un mundo VUCA, lleno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Somos conscientes de que nuestra misión es preparar a nuestros alumnos para vivir en este mundo, el que les ha tocado vivir en el presente y el que vivirán en el futuro.

Para ello no basta con lograr un cambio metodológico en el aula, necesitamos generar un profundo cambio estructural en nuestro estilo de liderazgo y en los esquemas que sostienen la cultura organizativa de nuestros centros.

Constatamos la necesidad de seguir avanzando en la transformación del modelo de liderazgo en nuestros colegios. El primer paso para este cambio nos corresponde darlo a nosotros como líderes. Entendemos el liderazgo no como una tarea individual sino como una tarea compartida de la que todos somos parte esencial. Pensamos que este cambio de liderazgo es un gran desafío y necesita de la motivación de todos los que formamos la Red de Centros y de cada una de sus comunidades educativas.

Entendemos que nuestros equipos directivos tienen que hacer un gran esfuerzo, porque son ellos los primeros que tienen que redefinir sus roles, tiempos, formación..., porque son ellos los que tienen que liderar este cambio de modelo para adaptarnos a las actitudes, competencias y metodologías que exige este mundo VUCA. Pero no son ellos los únicos destinatarios de este plan de liderazgo. Somos todos los actores de la comunidad educativa los que tenemos que aprender a funcionar desde las claves de este PEI.

Ponemos especial atención en la tutoría como espacio catalizador de todas las claves de este plan de liderazgo, donde confluyen alumnos, educadores, equipos directivos, familias, PAS, entorno, etc. Y siempre serán nuestros valores carismáticos (la acogida, el detalle, la cercanía, la empatía, la atención especial al más necesitado) los que enciendan el motor de todo cambio, porque sólo desde ahí, podremos educar según nuestro estilo Santa Ana.

Necesitamos partir de un liderazgo existencial y personalizador, que conecte con el interior de las personas, desde la identidad de los centros Santa Ana. Necesitamos un liderazgo compartido, horizontal, en redarquía, que posibilite el desarrollo de motivaciones y capacidades, que se mueva a la velocidad del cambio del entorno. Necesitamos un liderazgo empoderador, cocreador, colaborativo, convergente, que necesita el conocimiento del medio en el que nos movemos y la capacidad de adaptación al mismo, capaz de saber pensar y analizar y tomar decisiones con agilidad, desarrollando la inteligencia colectiva.

NUESTRO MODELO DE LIDERAZGO SANTA ANA

Esta línea de liderazgo la visualizamos como una espiral que se mueve de forma ascendente y descendente, de dentro a fuera y de fuera a dentro. En ella situamos la cultura existencial como núcleo en el que finaliza y retorna la redarquía, conectando con las diferentes culturas de liderazgo prioritarias que se desarrollan en este PEI.

LIDERAZGO EXISTENCIAL

Del liderazgo gestor al liderazgo emocional, existencial y espiritual

El rasgo que define nuestra identidad, la razón de ser, el por qué existimos, reside en nuestra misión de evangelizar. Pero debemos adaptarnos a un mundo donde determinados esquemas de evangelización corren el riesgo de convertirse en anti-evangelización. Por esto proponemos pasar de la evangelización como tarea individual o como función de un determinado departamento, a la evangelización como la creación de un estilo de liderazgo y una cultura organizativa existencial.

Los contenidos, la formación y las tareas en esta cultura se orientarán a cultivar el mundo interior en tres dimensiones: el crecimiento emocional, existencial y espiritual. Queremos trascender el rol meramente academicista, preocupado por las buenas notas, para pasar a tener un rol centrado en las pasiones y talentos, en una educación en la interioridad, en una pedagogía del descubrimiento, del misterio, de las preguntas, del asombro, de la sensibilidad.

Muchas veces, la formación que reciben los directivos de centros escolares se sigue manteniendo en contenidos fosilizados que no se corresponden con lo que un directivo va a necesitar, aunque si responden a temas de asesoría legal, administrativa, laboral o informática que siempre puede delegar en otros. Estos aspectos burocráticos ahogan cualquier posibilidad de liderazgo carismático. Mientras el director no asuma el liderazgo espiritual, la pastoral sólo será entretenimiento u obligación protocolaria en manos de un responsable que reparte fotocopias e in-

tenta que el director al menos asista a los cursos que él mismo diseña.

El liderazgo existencial requiere habilidades como la acogida, la escucha activa, inteligencia emocional, empatía y aceptación incondicional, y debe ser capaz de detectar las fortalezas personales y los talentos de cada uno.Su labor consiste sobre todo en ayudar a las personas a buscar las fuentes de su ser para afrontar los problemas y retos del hacer, desde la raíz.

Se interesa por la autoformación y el crecimiento emocional y social de cada persona. Para conseguirlo, tiene como gran habilidad la de hacer preguntas poderosas, que ayuden a su equipo a reflexionar, a comprometerse más con su misión y a desbloquear la toma de decisiones.

LIDERAZGO HORIZONTAL-COLABORATIVO

Hacia metodologías cada vez más horizontales, cooperativas y cocreadoras

La interconexión alumbra un nuevo tipo de cultura organizacional dentro de las organizaciones de tipo colaborativo. La utilización de las redes sociales permitirá nuevas formas de relacionarnos.

Para ello serán necesarios cambios organizacionales que conllevarán cierto desorden dentro de un orden y nuevas formas de reuniones, donde se produzca inspiración cruzada y cocreación para generar nuevas respuestas. Es necesario que todo el mundo descubra su capacidad creativa e identifique el ámbito donde desarrollarla, para hacer su personal contribución. Es fundamental que todo el mundo piense que la innovación es parte de su trabajo, independientemente del puesto que ocupe. El liderazgo ya no es propiedad de los directivos, en las culturas colaborativas e interconectadas todas las personas tienen un potencial inmenso de liderazgo.

En la era de la colaboración abierta las estructuras organizativas van a ser mucho más flexibles y ágiles. La participación, la horizontalidad, la autonomía y la autogestión serán claves a la hora de generar sentimiento de pertenencia y compromiso.El reto consiste en pasar de gestionar el cambio a liderar el cambio.

LIDERAZGO PERSONALIZADOR

Generar steps de desarrollo personalizados según las pasiones y talentos de cada persona

Necesitamos detectar las pasiones, talentos, inteligencias y estilos de aprendizaje de cada persona. Empoderamos a las personas cuando les

asignamos un rol que le hace funcionar tomando nueva conciencia de sus capacidades y de su trabajo. Para ello necesitamos internalizar la cultura y los valores compartidos. Por último, los mayores sistemas de autonomía requieren de altos niveles de retroalimentación, que concreten cómo se va a medir y a dar feedback.

Las últimas tendencias de management afirman que el cliente no es lo primero, que los primeros son los trabajadores. Retener información en un mundo globalizado no tiene sentido. Generar sistemas de poder en función de la posesión de datos no tiene sentido, y menos en un mundo donde la clave es la comunidad que generamos. Las organizaciones más innovadoras son aquellas que han sabido alinear los valores organizacionales con las pasiones de las personas. Necesitamos un mayor nivel de flexibilidad, vincular la formación a los resultados, transparencia interna, autonomía personal e hipercomunicar con el aprendiz.

Nos hallamos ante un escenario único: a mayores niveles de tecnología, podemos alcanzar mayores niveles de personalización. De forma analógica, podemos atender a pocas personas. La tecnología actual nos permite escuchar, identificar, recolectar información y necesidades. Nos permite generar respuestas, productos, evaluación, comunicación, de forma ultrarrápida y directa a cada persona y de forma única.El líder personalizador llega al corazón de las personas, conecta con la búsqueda de sentido de cada persona en particular, conecta con sus pasiones y sus sueños.

LIDERAZGO EMPODERADOR-COCREADOR

Ayudar a las personas a explotar su potencial profesional y personal

Consiste en sacar el máximo potencial de las personas e implicarlas en un proyecto de forma comprometida, mediante el método de la escucha activa, la observación, la inducción de procesos para que cada persona identifique sus puntos paralizantes, sus puntos fuertes sobre los que anclar los procesos futuros y las propuestas alternativas de trabajo y de vida.

Este líder posibilita climas favorables a la creatividad, el compromiso y la implicación. Con ellos las personas adquieren mayor seguridad y confianza en sí mismos. Este tipo de liderazgo genera equipos cohesionados que se convierten en equipos de alto rendimiento y ayuda a desarrollar otros líderes: ve los potenciales que hay en sus equipos para promocionarlos y convertirlos en nuevos líderes.

Para crear empoderamiento se necesita detectar las pasiones, talentos, inteligencias y estilos de aprendizaje de cada persona. Se empodera a

las personas cuando les asignamos un rol que les hace funcionar tomando conciencia de sus capacidades y de su trabajo.

Por otro lado, esta cultura del empoderamiento, en la que todas las personas se sienten protagonistas creativos, camina de la mano con la cultura de la cocreación.El pensamiento cocreativo tiene mucho que ver con los desafíos que planteamos a las personas y su capacidad para resolverlos de forma colaborativa; con personas con alta capacidad adaptativa; con personas capaces de aprender, desaprender y reaprender, de imaginar y de crear soluciones novedosas y útiles.

Aún está por explorar de qué forma el big data, los sensores, la trazabilidad, la geolocalización, etc, pueden generar nuevos conceptos de comunidades híbridas, que aún ni siquiera imaginamos.

Por ahora, necesitamos que los líderes tomen un nuevo rol requerido por la revolución digital y los cambios en el entorno de trabajo: el Líder 4.0. Son líderes capaces de gestionar y desarrollar equipos en remoto, liderar transversalmente, crear una cultura colaborativa y ser role models en la transformación digital.

La cultura de cocreación necesita alimentar en las personas el aprendizaje del pensamiento divergente. En el mundo VUCA no necesitamos trabajadores que se sepan de memoria grandes repertorios de respuestas. El pensamiento cocreativo tiene mucho más que ver con la capacidad de imaginar, de crear soluciones novedosas y útiles. Permite salir de la zona de confort y romper con las respuestas automatizadas. Se plantea preguntas, genera nuevas ideas y formas de pensar, crea puentes entre departamentos y personas y produce respuestas imprevistas.

LIDERAZGO CONVERGENTE-CREATIVO

Del liderazgo del hemisferio izquierdo al derecho

Hemos pasado de la cultura basada en el hemisferio izquierdo (cultura analítica, lógica, secuencial, puntual, productiva) a una cultura basada en el hemisferio derecho (global, ética, emocional).

Esta misma transformación se está produciendo en las organizaciones. Ya no basta con un liderazgo basado en la “efi-ciencia” (autocontrol, conciliación, políticamente correcto, sin fallos, minucioso, serio). Ahora necesitados un tipo de liderazgo basado en la “feli-ciencia”, es decir, personas apasionadas, arriesgadas, enérgicas y energizantes, visionarias, divergentes, globales, empáticas.

El líder convergente funciona con el hemisferio cerebral derecho, el cerebro holístico, creativo, emocional, relacional, espiritual, intuitivo.

Al hemisferio izquierdo pertenecen los programadores informáticos que se ocupan de fabricar códigos, los abogados que memorizan infinitas leyes, los MBAs llenos de cifras. Pero el futuro pertenece a un tipo de personas diferentes: los creativos y empatizadores, personas y organizaciones que se dedican a leer y reconocer patrones de sentido. Son artistas, inventores, diseñadores, narradores, pensadores globales.

Del marketing basado en la lógica hemos pasado al marketing de la era conceptual. Las marcas y campañas que triunfan son aquellas que transmiten una identidad, un universo de autenticidad. La gente huye de productos y campañas prefabricadas, hechas de cartón piedra. (Pink, 2008)

El directivo preocupado por el control se orienta hacia la estabilidad y responde a necesidades a corto plazo. Al final la actuación de "parcheo" no consigue arreglar los problemas de raíz y desorienta a todo el mundo con una hiperactividad que entretiene a todos en esfuerzos frenéticos que no dejan tiempo para pensar en lo esencial.

Un líder apasionado, arriesgado, enérgico, visionario, divergente, global, empático, así es el líder convergente, que funciona con el hemisferio cerebral derecho, el cerebro holístico, creativo, emocional, relacional, espiritual, intuitivo.

Este tipo de liderazgo apuesta por tener una visión de futuro, levanta la vista de los retos y los problemas a largo plazo y se orienta hacia la innovación. Ya no preocupan tanto los recursos y los resultados, sino la intención con la que se actúa. Si no sabemos cómo será el mundo dentro de cinco años, la creatividad es la única competencia que sabemos que no caducará.

Los líderes convergentes-creativos aglutinan múltiples habilidades:

- Competencias estratégicas: ver, intuir, emocionar y decidir.
- Competencias organizativas: liberar, aglutinar, agitar, compartir y desintoxicar.
- Competencias relacionales: seducir, entender, ligar, formar, desarrollar, retener, servir, guiar, perdonar, dedicar tiempo a las personas, humanizar, confiar, reír, aprender, comunicar, empatizar, y sobre todo, mostrar un comportamiento humilde y ético incuestionable.

Es fácil detectar a un líder creativo. No es el que hace lo de siempre, pero con una forma diferente; es el que tiene la capacidad de provocar mediante soluciones inéditas o nunca vistas. La creatividad no es el cómo, sino el qué.

LIDERAZGO REDARQUÍA

De la jerarquía a la comunidad,
para germinar un mundo, una economía y una cultura colaborativa

La cultura organizativa profundizará en la horizontalidad hasta convertir las jerarquías en redarquías. Para que funcionen tendrán que generar un entorno de equilibrio y de eficacia que evitará que se confunda redarquía con anarquía. La clave no estará en los sistemas de control, sino en la interiorización de los valores de la cultura organizacional. La clave será generar autorresponsabilidad.

La vía para lograrlo está en un liderazgo de confianza que dé libertad y autonomía a las personas. Así se generará un control compartido.

Las palancas del cambio digital ayudan a trabajar con eficacia y eficiencia y son cuatro: aprovechar la información digital, automatizar procesos, interconectar a todos los miembros y acceder digitalmente entre todos a niveles internos y externos.

El culmen es llegar a formar una comunidad sistémica (4.0), en la que se desarrolla un proyecto común que aglutina a todos los niveles, personas y equipos de la organización. Tiene un alto nivel de autoconcienciacomunitaria y autoconsciencia del impacto global de cada acción parcial. Establece conexiones y metodologías para incorporar a otras personas u organizaciones del entorno cercano o virtual en su proyecto o para implicarse en el proyecto de otras comunidades. La participación, la horizontalidad, la autonomía y la autogestión serán claves a la hora de generar sentimiento de pertenencia y compromiso.

En el modelo "1.0", había un emisor, que era el único que comunicaba, y un receptor, que solamente consumía información. En el modelo "2.0" el emisor seguía siendo el que generaba la información, pero el receptor, además de escuchar, participaba en reelaborar la información. En el modelo "3.0" todos participan en la conversación. En el modelo "4.0" todos son creadores, autores, líderes.

Las organizaciones más innovadoras están adoptando un nuevo modelo de organización que tiende a ser más plana y menos jerárquica. La mayoría de las personas pertenece a redes sociales, donde contribuir y opinar, y también recibir apoyo y soporte, es lo habitual, y les resulta inasumible que en su entorno profesional no ocurra lo mismo. La transversalidad en la organización es crítica y la eficacia en el trabajo con estas comunidades que van más allá del equipo, es fundamental en VUCA y 4.0. El coaching es de los pocos recursos eficaces para desarrollarla.

OBJETIVO DE LIDERAZGO 1

Generar un modelo de liderazgo horizontal desde un cambio metodológico y comunicativo.

Espiral de liderazgo:
Existencial / Horizontal-Colaborativo

L1 #culturaemocional

DESCRIPTORES Crear una cultura de inteligencia emocional que identifique a nuestros colegios.

ACCIONES Planificar formación y proyectos (PBLs de tutorías, acciones, espacios) para desarrollar una cultura emocional en cada centro, implicando al equipo directivo, educadores, alumnos y a la comunidad educativa.

INDICADORES Registro: % de personas que asisten a la formación.

L2 #departamento0

DESCRIPTORES Potenciar claustros divergentes, generadores de ideas, que participen activamente, desde un modelo de "departamento 0", donde todos estén implicados en todo.

ACCIONES Diseñar un concepto de "departamento 0", con un organigrama temporal (mensual o trimestral) y flexible, organizados en función del diseño de proyectos creativos, mediante una metodología basada en la participación de todos, que genere equipos de trabajo interconectados.

INDICADORES Cualitativo: Valoración agregada del coaching realizado en cada centro.

L3 #reuniones

DESCRIPTORES Lograr un estilo de trabajo creativo y divergente, minimizando las reuniones burocráticas y maximizando las reuniones reflexivas y creativas.

ACCIONES Diseñar un formato para tener reuniones productivas, ágiles, colaborativas y generadoras de ideas: reduciendo al mínimo las reuniones informativas (utilizaremos otras metodologías para informar) y utilizando herramientas variadas y ágiles de tipo cooperativo (rotar, puzzle, votar) y DesignThinking (empáticas, divergentes, visibles, convergentes)

INDICADORES Registro: % de reuniones que se han llevado a cabo según lo que se había planificado.

Cualitativo: Rúbrica u otra herramienta para medir: productividad, agilidad, colaboración y generación de ideas.

L4 #equipos

DESCRIPTORES Ayudar a los líderes a que identifiquen y reconozcan capacidades del claustro y busquen perfiles que les complementen en sus equipos de trabajo.

ACCIONES Crear equipos de trabajo con competencias afines, con responsabilidades compartidas, capaces de desarrollar un clima de trabajo en el que todos aporten su creatividad y mejoren su nivel competencial.

INDICADORES Impacto: % de personas que diseñan los proyectos.

L5 #formación

DESCRIPTORES Favorecer y potenciar el trabajo colaborativo, asignando funciones para fomentar la corresponsabilidad

ACCIONES Implementar formación sobre la estructura de una organización horizontal, sus objetivos, resultados en otras organizaciones, modos de comunicación, competencias de los miembros de la organización, metodología para generar corresponsabilidad.

INDICADORES Satisfacción: Encuestas de satisfacción en el claustro sobre la formación recibida.

Impacto: % de herramientas y proyectos implantados en el aula.

OBJETIVO DE LIDERAZGO 2

Desarrollar un liderazgo que empodere a las personas desde su motivación intrínseca.

Espiral de liderazgo:
Personalizador / Empoderador-cocreador

L6 #talentos

DESCRIPTORES Desarrollar un modelo de liderazgo personalizador y empoderador a partir de las capacidades y talentos de cada persona.

ACCIONES Generar bancos de talentos de educadores y alumnos: identificando intereses, inteligencias, pasiones y estilos de aprendizaje.

INDICADORES Registro: % de educadores que han participado en la elaboración de su banco de talentos.

Registro: % de alumnos que han participado en la elaboración de su banco de talentos.

L7 #intrínseca

DESCRIPTORES Crear una cultura de inteligencia emocional que favorezca la motivación intrínseca de todos los miembros de la comunidad educativa.

ACCIONES Diseñar un banco de proyectos que nazca de los talentos y pasiones de los educadores y alumnos, para fomentar la motivación intrínseca, el crecimiento personal y del centro.

INDICADORES Impacto: % de proyectos en activo diseñados desde los talentos de docentes o alumnos.

L8 #roles

DESCRIPTORES Motivar intrínsecamente a los docentes para que generen y respondan a sus necesidades de formación en la mejora del desempeño profesional.

ACCIONES Asignar roles y proponer retos a partir de las fortalezas/talentos de los docentes que les motive a salir de la zona de confort y a formarse para la mejora del desempeño profesional.

INDICADORES Satisfacción: Grado de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa en su desempeño. Posibles criterios: empoderamiento, motivación intrínseca, horizontalidad. (herramientas: un cuestionario, un kahoot o unas simples cuestiones)

L9 #líderes

DESCRIPTORES Formar líderes y equipos que encarnen el liderazgo VUCA y nuestra espiral de liderazgo Santa Ana

ACCIONES Identificar y formar a las personas que mejor encarnan nuestro modelo o espiral de liderazgo Santa Ana: existencial, horizontal, personalizador, empoderador....

INDICADORES Cualitativo: Valoración agregada del coaching realizado en cada centro.

L10 #portfolio

DESCRIPTORES Retroalimentar los procesos de desarrollo personal y profesional de los educadores.

ACCIONES Elaborar y compartir portfolios docentes y experiencias de éxito.

Realizar coaching para valorar los talentos, fomentar la motivación y el crecimiento personal y profesional.

INDICADORES Cualitativo: Rúbrica del portfolio de desempeño profesional. Criterios: puntos fuertes, áreas de mejora, necesidades de formación para desempeñar roles asumidos.

OBJETIVO DE LIDERAZGO 3

Definir una marca Santa Ana con nuevos formatos, espacios y estructuras experienciales de liderazgo convergente y creativo.

Espiral de liderazgo:
Convergente-creativo / Redarquía

L11 #marcasantaana

DESCRIPTORES Desarrollo de una marca "Santa Ana" que nos identifique a todos los centros por nuestros valores: modelo de persona, estilo congregacional, perfil del profesorado, forma de liderazgo...

ACCIONES Diseñar un plan de marketing institucional de tipo 4.0, que impacte en la sociedad con nuevos formatos y que genere unidad y redarquía entre todos los centros Santa Ana.

INDICADORES Registro: Realización o no del plan de marketing.

Impacto: Implantación o no del plan de marketing.

L12 #espaciosdivergentes

DESCRIPTORES Crear espacios y entornos de aprendizaje y convivencia físicos y/o virtuales, distintos de los lugares convencionales, desde proyectos interdisciplinares, horarios y grupos flexibles.

ACCIONES Generar espacios arquitectónicos alternativos donde realizar actividades y procesos de enseñanza: aulas abiertas, salas de profesores creativas, trabajo con familias, aprovechar zonas ajardinadas al aire libre, etc.

INDICADORES Registro: Número de usos alternativos para el aprendizaje que se han dado a espacios convencionales.

L13 #proyectosinter

DESCRIPTORES Generar mayor sentido de pertenencia y mayor implicación y participación en nuestro proyecto educativo.

ACCIONES Diseñar proyectos "inter": proyectos basados en la comunidad, en entornos físicos y virtuales, interfamilias, alumnado, profesorado, entorno, Centros Santa Ana, otros centros y organizaciones.

INDICADORES Registro: Número de proyectos "inter" en los que participa el Centro.

L14 #carismainnovador

DESCRIPTORES Generar un liderazgo que sea capaz de prever los cambios que se avecinan y adaptarse, potenciando las capacidades de liderazgo carismático en los miembros del claustro.

ACCIONES Crear equipos de expertos e investigación abiertos a los nuevos avances pedagógicos, tecnológicos, organizativos y estructurales.

INDICADORES Satisfacción: Grado de satisfacción de la comunidad educativa con el Ideario Santa Ana (encuestas de satisfacción).

L15 #proyectoscreativos

DESCRIPTORES Generar sinergias entre todos los Centros Santa Ana para compartir buenas prácticas y generar un “Know-How” común.

ACCIONES Generar un portfolio en cada centro sobre sus proyectos creativos.

Crear una estructura para compartir los portfolios de todos los centros y generar aprendizaje común para construir cada vez más redarquía.

INDICADORES Cualitativo: Portfolio de cada centro sobre sus proyectos creativos.

PLAN PEDAGÓGICO

LÍNEA ESTRATÉGICA PEDAGÓGICA

Lograr una educación personalizada basada en el emprendimiento y el optimismo.

OBJ. PEDAGÓGICO 1

Crear un ambiente y estructura de trabajo que ayude a los alumnos a descubrir sus pasiones, desarrollar sus talentos y aprender a gestionar sus emociones, en un mundo VUCA[2].

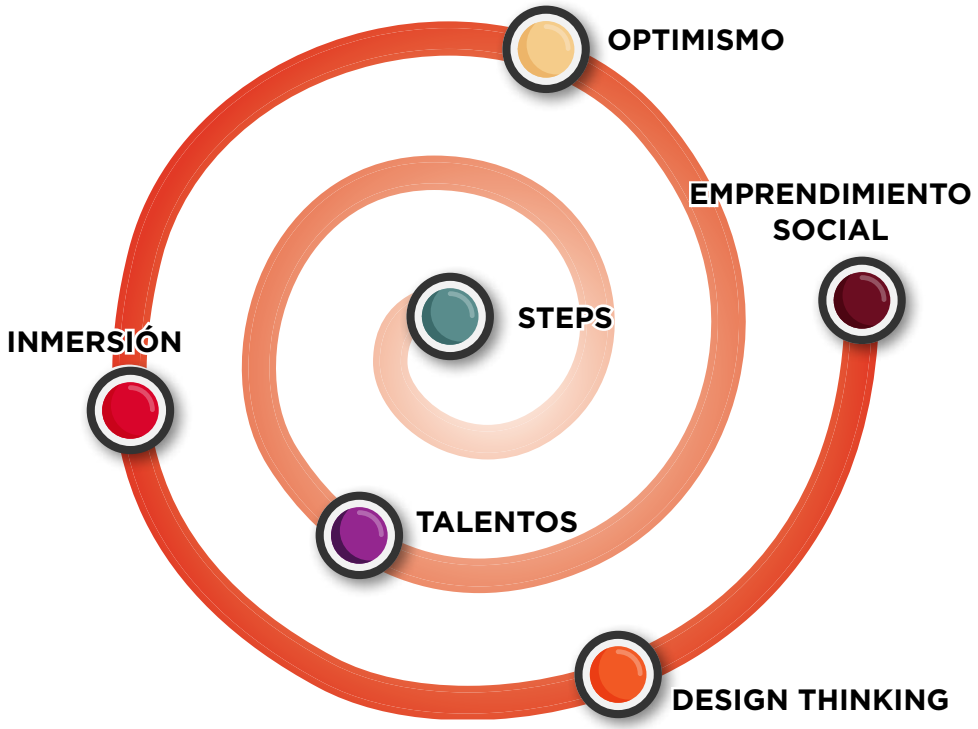
OBJ. PEDAGÓGICO 2

Generar espacios y herramientas de cocreación para favorecer el autoaprendizaje.

OBJ. PEDAGÓGICO 3

Crear una escuela que diseñe experiencias de aprendizaje basadas en la autonomía y creatividad de la comunidad educativa.

ESPIRAL DE APRENDIZAJE



2. VUCA es un acrónimo usado para describir o reflejar la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad del mundo actual.

ENFOQUE

La Escuela del siglo XXI se desarrolla en los paradigmas de la sociedad actual. Vivimos en un mundo en el que los cambios son constantes y se producen muy rápidamente, los avances tecnológicos están propiciando un nuevo modelo de sociedad, de relación entre las personas, de trabajo. La educación no puede permanecer ajena a este nuevo modelo social y nuestros colegios se transforman para dar respuesta a las necesidades de nuestros alumnos, de la sociedad y de la Iglesia.

Queremos ser una escuela que emociona y transforma, una escuela creativa que guíe a sus alumnos en el descubrimiento de sus pasiones y el desarrollo de sus talentos y que sea capaz de crear experiencias educativas que forme alumnos autónomos, motivados, creativos, capaces de gestionar sus emociones, una escuela que trabaje en equipo – en Red – y que se adapte a los retos que la sociedad nos plantea.

Contamos con el compromiso de nuestros profesores, alumnos y familias para crear la escuela que soñamos.

NUESTRO MODELO DE APRENDIZAJE SANTA ANA

STEPS: PERSONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE

La personalización tiene como objetivo ofrecer a los alumnos la posibilidad de autoaprender, esto es, de autoestructurar sus aprendizajes, dotándolos de mayor autonomía.

- **Steps:** El aprendizaje se diseña en forma de pasos o "steps" (escalones de aprendizaje respetando el ritmo de cada uno), lo que nos lleva a realizar una auténtica atención a la diversidad en el aula. La diversidad entendida desde este aspecto -opción por la persona- nos lleva a poner especial énfasis en el desarrollo de las máximas capacidades personales.
- **Herramientas social-media:** Vivimos en un mundo globalizado donde las redes sociales se han convertido en la mayor herramienta de comunicación, de transmisión, de información, de generar pertenencias y movilizaciones sociales e ideológicas, de compartir documentos, generar ideas y tendencias, etc.
- **Autoaprendizaje:** El manejo de formas participativas y autoconstructivas, redes sociales, herramientas de aprendizaje y gestión del conocimiento, espacios de expresión artísticas, personales o ideológicas como los blogs, etc, deben ser parte fundamental del currículo educativo desde Educación Primaria. Porque ellos viven ya, en un mundo donde la alfabetización digital es imprescindible.
- **Inteligencias múltiples:** Tenemos múltiples inteligencias y múltiples formas de aprender.La neurociencia ha investigado cómo funciona el aprendizaje: el aprendizaje solo se produce cuando se estimula el cerebro, ya que si se considera que es un mero contenedor de información y no se estimula, no se podrá ayudar a su desarrollo. El concepto de fracaso escolar es una construcción que no tiene cabida en la escuela. Un niño puede fracasar en un tipo de inteligencia, pero no en todos.

APRENDIZAJE POR INMERSIÓN

El aprendizaje no se produce mediante la transmisión de una información. Necesitamos cuidar los ingredientes y los pasos que conforman el proceso por el que los alumnos transitan para vivir experiencias de aprendizaje.

- **Inmersión** *(Ellen Langer, Perkins, Lane Clark)***:** Dice Ellen Langer que el éxito del aprendizaje depende de qué inmersión creamos en la persona que quiere aprender. Depende de la verosimilitud

de la situación. La clave es qué rol vivencial adoptan los aprendices, la mayor dificultad es cómo generar motivación en el alumno. Cuando los alumnos están involucrados en la tarea, son capaces de producir el doble de resultados que cuando están ausentes o aburridos. Por eso, es necesario comenzar nuestros proyectos por una fase de inmersión donde los alumnos se sumerjan en el tema. David Perkins enuncia así su Teoría Uno: *"La gente aprende más cuando tiene una oportunidad razonable y una motivación para hacerlo"*. La oportunidad razonable se logra cuando nos situamos en lo que Vigotsky llama el umbral de aprendizaje del alumno. Justo en el escalón donde está el alumno, ni más abajo ni más arriba. La motivación se logra cuando hay una conexión existencial con lo que estamos aprendiendo.

De forma que extraemos dos significados del concepto de inmersión: queremos pasar del alumno espectador-pasivo al protagonista-activo.

- **Laboratorio:** Apostamos por un aprendizaje basado en la investigación y la experimentación, lo que conlleva un pensamiento crítico. No queremos ideas preestablecidas ni personas pasivas. Lo que construyamos deseamos que sea fruto del pensamiento y recapacitación, sacando conclusiones y resolviendo las dificultades que se planteen durante el proceso. De esta manera, lograremos que nuestros alumnos sean autónomos, críticos y reflexivos y que adquieran destrezas de pensamiento que utilizarán para resolver problemas y tomar decisiones durante su vida.

  Podemos definir el "laboratorio" como aquel espacio donde el alumno aprende a identificar los patrones de la vida y de la realidad. Lo aprende sintiendo las matemáticas, la lengua, la geometría, la música, el misterio, las ondas, la lluvia, la energía. Así aprende a identificar patrones para toda la vida. Este modelo pedagógico se llama Aprendizaje por descubrimiento: *"Hay algo maravilloso en ver el momento del descubrimiento. Es el momento del aprendizaje. Ese chico no se olvida nunca más de cuando llegó a entender el por qué"* (Emilio Urruty, en la película "La educación prohibida").

  La herramienta por excelencia para el aula se llama método científico. El laboratorio consiste en sumergir al alumno en un proceso para explorar, preguntar, generar hipótesis, estimar, contrastar, clasificar, inferir, argumentar y exponer.

- **Creación:** Según la Taxonomía de Bloom, la capacidad de crear es el tipo de pensamiento más elevado. En nuestra era la creatividad no es una competencia solo artística, es una competencia cognitiva y emocional. No consiste en pintar casas con arbolitos de muchos

colores. Los niños no aprenden creatividad con métodos y dinámicas creativas. Aprenden creatividad cuando sabemos construir lo que Pilar Jericó llama entornos en el aula o en toda la escuela de "NoMiedo" o de "Confianza Creativa", término que emplean Tom y David Kelley, fundadores del Instituto Idea de Standford, la cuna del DesignThinking y la creatividad. Los métodos basados en la discusión en grupo, los debates, los juegos de dramatización y las simulaciones permiten introducir de manera dinámica conceptos abstractos y hacer que los temas que parecen lejanos estén más próximos y resulten más personales. Con el juego los niños desarrollan y fortalecen el campo experimental, sus expectativas se mantienen y sus intereses se centran en el aprendizaje significativo. Cuando los niños se involucran haciendo o construyendo algo, al mismo tiempo están construyendo conocimiento en sus mentes de manera más gratificante y duradera.

- **Metacognición:** Decía Dewey: *"No aprendemos de la experiencia, aprendemos de la reflexión sobre la experiencia. La metacognición es un proceso complejo que combina reflexión + evaluación + tomar conciencia del aprendizaje".* Metacognición, en el fondo, es cognición más acá, porque aprender es tomar conciencia de lo que voy a aprender, de lo que estoy aprendiendo, de lo que he aprendido y de qué me permite seguir aprendiendo lo que he aprendido.

  Si unos alumnos están aprendiendo pensamiento optimista o empatía, la clave es que tomen conciencia de en qué habilidades se concreta eso, qué progreso están realizando y a qué peldaño de este proceso quieren subir. Así la evaluación se convierte en autoevaluación y coevaluación de los pares. La heteroevaluación del educador solo tiene sentido si refuerza la metacognición del alumno. Si le arrebata su capacidad de reflexionar y tomar conciencia, entonces se convierte en un enemigo de la metacognición y del aprendizaje. El problema de la escuela es que ha renunciado a educar en lo esencial, porque la escuela no estaba preparada para evaluar lo esencial, porque lo esencial es complejo.

OPTIMISMO

La inteligencia existencial es la novena inteligencia que Gardner añadió en su modelo reformulado. Permite crear una base o fundamentación antropológica que sea el umbral o el cimiento para trabajar de forma consistente la inteligencia espiritual. Es un modelo que permite integrar a alumnos de otras religiones o no creyentes, de forma que también les ofrezcamos la oportunidad de trabajar la interioridad, la capacidad

de cuestionarse el mundo, de vivir las grandes preguntas existenciales, tomar distancia sobre la realidad, entrenar la atención, mejorar la expresividad simbólica, ubicarse en un mundo post material, etc.

- **La Inteligencia Espiritual:** Es una competencia personal más, que se convierten en nuestro foco principal, según nuestro Carisma.

  La inteligencia espiritual tiene una dimensión emocional, simbólica, existencial, mística, religiosa y profética. Necesitamos pasar de esquemas pastorales basados en la transmisión de principios, rituales y contenidos, al entrenamiento sistemático y sistémico de la inteligencia espiritual en todos nuestros proyectos, por parte de todos los educadores y con herramientas de anclaje, metacognición y evaluación.

- **Educar el optimismo** *(Davidson)***:** La inteligencia emocional es la capacidad que poseemos para conectarnos con nuestros sentimientos o emociones y aprender de los mismos, a la vez que determina nuestra capacidad de elegir el estado de ánimo y la forma de relacionarnos con los demás. Para educar el optimismo necesitamos ambientes que generen bienestar emocional, que transmiten expectativas positivas a los alumnos y otorgan roles de autorresponsabilidad.

- **Educar la persistencia** *(Paul Tough)***:** Las investigaciones más recientes muestran que la clave para prevenir el fracaso escolar no reside en el entrenamiento de las habilidades cognitivas, ni de las habilidades emocionales. Necesitamos entrenar habilidades para superar el estrés, para vivir de forma totalmente consciente, para aprender extrayendo todo el potencial en el momento presente, para entrenar la capacidad de atención y empatía con lo que nos rodea.

  La clave reside en educar la determinación (la capacidad de tomar opción con convicción y ponerlas en marcha) y la persistencia (la capacidad de mantener en el tiempo las decisiones tomadas, pese al esfuerzo que supongan).

TALENTOS

Queremos un tipo de aprendizaje basado en la interdisciplinariedad, el pensamiento crítico, lo cooperativo y las inteligencias múltiples. Los ciudadanos de la economía del conocimiento deben ser flexibles y capaces de aprender con rapidez, puesto que los ambientes de trabajo son dinámicos y cambian con frecuencia. Ellos tienen que aprender a aprender y, adquirir nuevas habilidades con gran velocidad.

Los profesores tienen que ser capaces de transformar sus aulas de clase de lugares donde hay un traspaso unidireccional de información del maestro al estudiante, a lugares centrados en los estudiantes, donde éstos interactúan en equipos tanto con sus compañeros como con otros alrededor del mundo por medio de clases virtuales en Internet. No es necesario homogeneizar porque la diversidad es posible, enriquecedora y puede coexistir.

- **Flow** *(Csíkszentmihályi, Seligman, Perkins, Ken Robinson)***:** El aprendizaje depende de la capacidad de conectar con la motivación intrínseca del alumno. La clave está en conectar con el elemento o las pasiones de cada persona. Esto produce una inmersión flow, donde el alumno se sumerge de forma comprometida en algo que le importa y le interesa.
- **Mindset** *(Carol Dweck)*: El *"mindset"* es una actitud o mentalidad responsable de que unas personas aprendan continuamente y otras no. Han investigado sobre las funciones mentales más avanzadas de nuestro cerebro, ubicadas en el córtex prefrontal, que se encarga de la representación simbólica, la atención, las funciones ejecutivas, la memoria de trabajo, la reflexión compleja. El *"fixed-mindset"* o mentalidad cerrada se corresponde con personas con actitud cerrada que buscan seguridad en lo conocido. Prefieren la estabilidad, el resultado, el éxito seguro. No les gusta probar. ¿Para qué hacer las cosas de otra manera si así sé que salen bien? El *"growmindset"* o mentalidad de crecimiento es propia de personas abiertas a nuevos retos, a nuevos desafíos, a conocer cosas nuevas, distintas, sugerentes, divergentes, etc. Les gusta moverse, viajar, conocer música nueva, salirse de su estilo de lecturas, prueba muchas aficiones y siempre se considera un aprendiz.

DESIGN THINKING

Es un modelo que empodera al alumno, una herramienta para analizar la realidad y empatizar con los alumnos, familias y entorno. Los distintos pasos de esta metodología (Inspirar-Interpretar-Idear-Iterar) hacen del mismo proceso una escuela de aprendizaje, en la que se desarrolla una mirada profunda de la realidad, creatividad, respeto, pensamiento divergente, consenso del grupo y participación guiada por el nuevo rol del profesor. Gracias a ello surgirán acciones comprometidas con la sociedad que no se quedarán a nivel de ideas. Nuestros alumnos serán protagonistas del cambio y crecerán como personas proactivas asumiendo un compromiso en la sociedad desde los valores del evangelio.

- **Flow y creatividad:** El único contenido que sabemos que perdurará en el futuro, cambien lo que cambian los tiempos, será la crea-

tividad, la capacidad de forma innovadora, aparezcan los problemas que aparezcan.

- **Pensamiento divergente:** Este pensamiento pretende ser una forma de resolver los problemas de formas diferentes, generando soluciones que no eran evidentes a simple vista. El pensamiento divergente se convierte en un método que incentiva el ingenio y la creatividad. Cada una de estas soluciones llegarán a partir de los diferentes intereses de los alumnos, por lo que habrá que proporcionarles diversas estrategias resolutorias o, según se considere, dejarles autonomía estratégica para ello. El pensamiento divergente puede y debe ser utilizado en cualquier contexto, ya sea de escuela o personal, en el momento en que se nos plantea un problema.
- **Cambio de rol:** Asumir esta metodología supone un cambio en el rol del educador y estar abiertos a que el aprendizaje se dé más allá del aula, en contacto con la realidad cotidiana.
- **Transformación de espacios y tiempos:** Se necesita una escuela con un espacio que se pueda transformar según las necesidades y un horario flexible que no coaccione ni de soluciones poco factibles.

EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Este modelo pretende abrir los límites del aula y del centro al entorno. Propone modelos de trabajo para que educadores, familias, alumnos y otras personas del entorno sean agentes educativos activos y no meros receptores. De esta forma, todos participamos en el diseño de las acciones educativas. Convierte a los alumnos en emprendedores, para lograr personas sensibles con el entorno y preocupados por hacer un mundo mejor.

Convergen varios modelos:

- **Design Thinking** *(ya tratado en apartados anteriores).*
- **Aprendizaje basado en la comunidad:** La sociedad del siglo XXI funciona bajo un nuevo paradigma horizontal, fruto de una nueva forma de comunicarnos, de trabajar, de divertirnos, de comportarnos en familia. La economía colaborativa, las startups y el éxito de apps y redes sociales basadas en la creación de comunidades, son indicios de un nuevo resurgimiento de formas comunitarias de organizarse en medio de un mundo marcado por el individualismo.
- **Bien Común:** Necesitamos aprender a mirar a nuestro entorno para aprender el curriculum oficial pero aplicándolo a la trans-

formación social del barrio y de la ciudad. Las comunidades que aprenden, apuntan a una transformación social, a un cambio que nace del empoderamiento de las personas a partir de su dignidad y sus posibilidades. Para ello, necesitamos conectar con los profesionales, empresas y asociaciones que nos rodean para implicarles en nuestros proyectos. De forma que nuestros alumnos vivan el aprendizaje desde entornos reales, entornos adultos que empoderen.

- **Cooperativo:** Optamos por un modelo de aprendizaje cooperativo que aprovecha la inteligencia colectiva, la energía grupal, para generar creatividad que, bien organizada, contribuya a la disminución de la conflictividad. Una exigencia mínima del cooperativo será la de que todas las aulas de nuestros centros tengan las mesas en grupo. Pero esto no es suficiente. Necesitamos enriquecer nuestra metodología con el empleo de distintos agrupamientos (formal, informal, base), roles y múltiples herramientas cooperativas.

  Como centro educativo cuyo fin es que cada persona se desarrolle en todas las parcelas y ámbitos de la sociedad, de forma autónoma y potenciando al máximo sus capacidades, apostamos por un aprendizaje cooperativo donde cada uno de los miembros que forman la comunidad educativa tiene valores, conceptos y vivencias que aportar a los demás. Aprendemos juntos, apoyándonos en teorías, ideas y metas comunes y compartidas. Un grupo de personas se agrupan con un mismo objetivo, pero cada individuo aporta su propio punto de vista enriqueciendo de esta manera al grupo, siendo un aprendizaje más enriquecedor que el individual.

OBJETIVO PEDAGÓGICO 1

Crear un ambiente y estructura de trabajo que ayude a los alumnos a descubrir sus pasiones, desarrollar sus talentos y aprender a gestionar sus emociones, en un mundo VUCA.

Espiral de aprendizaje:
Optimismo/Aprendizaje por inmersión

PE1 #culturacreativa

DESCRIPTORES Favorecer en el centro un ambiente que fomente la creatividad y los talentos personales.

ACCIONES Diseñar proyectos por inmersión y/o interdisciplinares que motiven al profesorado y al alumnado, rompiendo los paradigmas tradicionales de enseñanza.

INDICADORES Cualitativo: Rúbrica de proyectos. Nivel de: autoaprendizaje, empatía, pasiones/talentos del alumnado, inmersión, generación de ideas, toma de decisiones. (Realizada por el alumno).

PE2 #gestiónemocional

DESCRIPTORES Trabajar para que nuestros alumnos sean felices, capaces de gestionar sus emociones y descubrir sus talentos.

ACCIONES Implementar en el POAT (plan de orientación y acción tutorial) un itinerario en espiral que desarrolle habilidades emocionales de forma progresiva.

INDICADORES Cualitativo: Rúbrica trimestral de seguimiento del itinerario en espiral de la gestión de las emociones.

PE3 #ambientevuca

DESCRIPTORES Crear un ambiente VUCA de escucha activa para afrontar nuevos retos y desafíos, poniendo al alumno como centro de su aprendizaje.

ACCIONES Diseñar actividades basadas en la escucha activa y que ayuden al profesorado a descubrir quiénes son sus alumnos y lo que les apasiona. Programar experiencias formales e informales que ayuden a los alumnos a desarrollar la potencialidad que tienen en su entorno a través del descubrimiento de sus pasiones y talentos.

INDICADORES Satisfacción: Encuesta de satisfacción al alumnado donde se valoren las actividades programadas para el descubrimiento de sus pasiones y talentos propuestas por el profesorado.

OBJETIVO PEDAGÓGICO 2

Generar espacios y herramientas de cocreación para favorecer el autoaprendizaje.

Espiral de aprendizaje:
Steps /Talentos

PE4 #autonomía

DESCRIPTORES Generar procesos de aprendizaje para lograr que nuestros alumnos consigan autoconocimiento, para ser autónomos y asumir sus responsabilidades.

ACCIONES Crear un ambiente de aprendizaje asertivo, respetuoso y flexible donde el alumno adquiera responsabilidad, siendo capaz de diseñar su propio aprendizaje.

INDICADORES Satisfacción: Encuesta de satisfacción. Criterios: asertividad, participación, respeto, flexibilidad...

Opiniones de los alumnos recogidas en las Asambleas de Delegados trimestrales para conocer el grado de ambiente o clima de aula, relación con el profesorado, gestión de su aprendizaje.

PE5 #autoaprendizaje

DESCRIPTORES Dotar al alumnado de recursos personales y de herramientas que favorezcan el autoaprendizaje.

ACCIONES Organizar espacios, tiempos y recursos flexibles para proporcionar estructuras de pensamiento, generación de ideas y toma de decisiones, que favorezcan el autoaprendizaje en el alumno.

INDICADORES Cualitativo: Portfolio de alumno que contenga autoevaluación, metacognición y retos.

PE6 #steps

DESCRIPTORES Personalizar los procesos de aprendizaje a los ritmos, pasiones y opciones de cada alumno, con ritmos y tareas diversas, sincrónicas o no.

ACCIONES Planificar de forma estructurada estrategias de autoevaluación y portfolios que contengan retos adaptados a las capacidades de cada alumno y que potencien su motivación intrínseca.

INDICADORES Registro: Diseño de programación vertical con steps personalizados.

PE7 #culturareflexiva

DESCRIPTORES Trabajar para tener claustros convencidos de que la innovación comienza en nosotros, en ser y hacer en el claustro lo que queremos hacer en el aula.

ACCIONES Generar espacios y tiempos de reflexión entre el profesorado (buenas prácticas, hermanamientos, entrevistas, diálogo, etc), que recoja la evaluación de todas las acciones innovadoras.

INDICADORES Cualitativo: Cuestionario a través de herramientas como Kahoot, como medidor de la innovación en el claustro. Criterios: satisfacción, impacto, interiorización y cambio.

OBJETIVO PEDAGÓGICO 3

Crear una escuela que diseñe experiencias de aprendizaje basadas en la autonomía y creatividad de la comunidad educativa.

Espiral de aprendizaje:
Emprendimiento social/Design Thinking

PE8 #emprendimiento

DESCRIPTORES Formar alumnos emprendedores que desde el optimismo sean capaces de desarrollar su creatividad llevando a cabo acciones éticas.

ACCIONES Elaborar proyectos contextualizados (asociaciones, grupos externos al centro...) y actuales (APS) en los que se fomente la empatía y se tengan en cuenta los intereses e inquietudes del alumnado y profesorado.

INDICADORES Registro: Número de proyectos de emprendimiento, Design Thinking o APS realizados en el centro.

Cualitativo: Rúbrica de proyectos. Nivel de: autoaprendizaje, empatía, pasiones/talentos del alumnado, inmersión, generación de ideas, toma de decisiones. (Realizada por el alumno).

PE9 #espacioscreativos

DESCRIPTORES Desarrollar el potencial creativo de nuestros alumnos.

ACCIONES Generar espacios creativos que busquen desarrollar las potencialidades de nuestros alumnos: espacios arquitectónicos, temporales, naturales, musicales...

INDICADORES Satisfacción: Valoración de los alumnos sobre los espacios creativos. Criterios: inmersión, originalidad, proactividad...

PE10 #romperestructuras

DESCRIPTORES Comprender que el contexto del aprendizaje va más allá del aula y de la escuela.

ACCIONES Programar periódicamente en el centro experiencias de aprendizaje interdisciplinar para conectar la realidad con el contexto educativo: programaciones verticales, interciclos, interetapas, otras organizaciones...

INDICADORES Cualitativo: Paredes que hablan. Relación de evidencias del aprendizaje por niveles que se visualizan en las paredes o pasillos, tanto de forma temporal como permanente.

PE11 #designthinking

DESCRIPTORES Lograr que nuestros claustros salgan de su zona de confort para organizar nuevas situaciones de aprendizaje.

ACCIONES Implantar en el trabajo de los claustros la cultura de pensamiento, de creatividad y el modelo Design Thinking.

INDICADORES Registro: Número de proyectos llevados a cabo durante el curso en los distintos niveles educativos utilizando Desing Thinking.

PLAN PASTORAL

LÍNEA ESTRATÉGICA PASTORAL

Crear una cultura espiritual en la comunidad educativa.

OBJ. PASTORAL 1

Provocar un cambio organizativo basándonos en nuestros valores carismáticos.

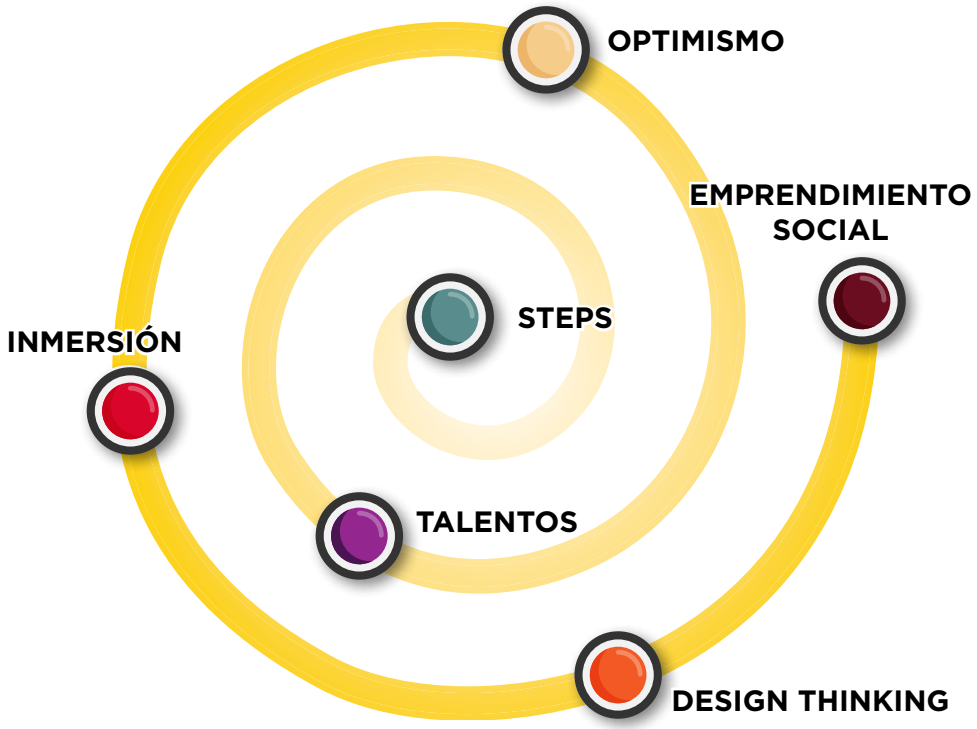
OBJ. PASTORAL 2

Hacer de la inteligencia espiritual el eje vertebrador de nuestra escuela Santa Ana.

OBJ. PASTORAL 3

Formar y acompañar a los profesores para que potencien su inteligencia emocional, existencial y espiritual.

ESPIRAL DE PASTORAL



ENFOQUE

Cambiemos de paradigma, transformemos la pastoral desde dentro afuera. Es necesario un cambio en el paradigma de la pastoral de nuestros centros, adaptar esta pastoral a las necesidades de nuestros alumnos, a la comunidad educativa y al tiempo en el que vivimos. La pastoral debe impregnar todas las acciones que se realicen en el centro, como una esencia. Debemos romper esquemas y hacerlo visible, adaptar nuestra vivencia espiritual a la nueva realidad. Queremos ser experiencia para acompañar el camino y crear experiencias que faciliten el desarrollo de la inteligencia espiritual, cultivando el plano emocional para llegar a lo espiritual. Cuando experimentamos emoción nos transformamos y transmitimos una verdad que engancha.

Nos centramos en cuatro propuestas de cambios: teológico, pedagógico, de liderazgo y semiótico.

- Un cambio teológico al alcance de todas las personas, que entienda la inteligencia espiritual como una experiencia de descubrimiento no como un contenido transmitido por los pastoralistas.
- Un cambio pedagógico que haga que todas las materias trabajen la inteligencia espiritual, integrada curricularmente desde metas de aprendizaje concretas, no como valores transversales etéreos.
- Un cambio de liderazgo que potencie una cultura reflexiva, existencial y creativa de la felicidad, que se construya de forma estructurada y se respire en el centro, con retroalimentación continua.
- Un cambio semiótico que cree espacios y tiempos para posibilitar proyectos proféticos.

Para estos cambios la creatividad será nuestra aliada fundamental. La pastoral debe adaptarse a los nuevos tiempos con nuevos formatos y comenzar a dar pasos para lograr un cambio, sin olvidar que es el eje vertebrador que caracteriza nuestros Centros Educativos Santa Ana y que son nuestra marca Santa Ana.

Se trata de soñar y arriesgar en un repensar la Pastoral. Inventar conceptos experimentales, priorizar el mensaje y cuidar lo estético. Necesitamos acompañamiento y formación para saborear nuestro propio mundo espiritual y tener herramientas para acompañar y animar a nuestros alumnos.

Pensar que nuestros centros sean comunidades espirituales, es mucho desear. Hoy en día el alumnado, las familias y, en general, toda la comunidad educativa, necesita sentirse más persona que nunca, nuestros centros deben apostar por ello y por eso nuestro trabajo debe de ir más allá delo meramente académico y entrar en las personas, en sus miedos, inquietudes, emociones y vivencias... Tenemos que apostar por la marca Santa Ana actualizando nuestros valores constitutivos y haciéndolos legibles y cercanos a nivel social y cultural. Nuestros centros se han caracterizado siempre porque la pastoral ha impregnado la labor educativa. Hoy queremos que siga siendo así, pero entendemos la necesidad de una relectura de la pastoral.

Necesitamos espacios de diálogo, encuentro, expresión y oración. Adecuar la pastoral a los tiempos es fascinante, pero requiere espacios que permitan aflorar la abundante vida que hay en nuestros centros, además de ser conscientes de la necesidad de que dentro del claustro tiene que darse una comunidad creyente comprometida con Cristo desde la raíz.

La pastoral es, y seguirá siéndolo, nuestro eje vertebrador, lo que marca la diferencia. Nos tenemos que replantear muchas cosas de las que hacemos y darnos cuenta de la necesidad que existe, hoy en día, de partir de las emociones para llegar a la inteligencia espiritual. Somos los claustros los que debemos iniciar ese camino por eso es necesario el acompañamiento en este cambio, para poder llevarlo a nuestros alumnos.

Cada vez son más los alumnos que no comparten momentos de fe en las parroquias. Entendemos que la única formación que reciben en esta línea, es nuestra acción pastoral, tanto la vivencia de momentos litúrgicos como el crecimiento personal, utilizando los canales de la inteligencia intrapersonal o la interioridad y las acciones solidarias con los más desfavorecidos.

Todo tiene que empezar por la experiencia del claustro. Antes que enfocarnos en los alumnos, necesitamos hacer experiencia de lo que queremos transmitir. Para que no nos quedemos anclados, será importante que nuestro claustro sepa vivir y manifestar experiencias que ayuden a crecer en la fe porque sabemos que somos ejemplo para nuestros alumnos. Está claro que se deberán propiciar tiempos y espacios que permitan al profesorado experimentar, reflexionar y compartir experiencias de fe. El cauce primordial, en todos nuestros centros, para poder hacer

vida esta experiencia será nuestra propuesta de Educación de la Interioridad +Adentro.

El Reino de Dios es un estado en el que cabemos todos, con todas nuestras dudas, incertidumbres, miedos y alegrías. Tenemos que buscar el Reino de Dios en la sociedad de hoy. Si queremos acompañar en esta búsqueda no podemos utilizar lenguajes que la generación actual no es capaz de entender. Es importante tener momentos de encuentro para poder hablar, reflexionar e interactuar sobre el día a día. Favorecer un ambiente de intercambio emocional asertividad que permita a nuestros alumnos estar bien espiritualmente.

NUESTRO MODELO DE PASTORAL SANTA ANA

Se trabajará el mismo modelo de aprendizaje que se aplica en la línea estratégica pedagógica (véase pág 55).

OBJETIVO PASTORAL 1

Provocar un cambio organizativo basándonos en nuestros valores carismáticos.

Espiral de aprendizaje:
Optimismo/Aprendizaje por inmersión

PA1 #emoci-on-in

DESCRIPTORES Queremos colegios que emocionen, desde el foco de la inteligencia existencial y espiritual (diferenciándola de la religiosidad).

ACCIONES Generar propuestas experienciales y vivenciales para trabajar la inteligencia espiritual (cambiando las oraciones de la mañana).

INDICADORES Cualitativa: Rúbrica para valorar los momentos "emoci-on-in". Criterios:

1. Cambio teológico: capacidad de descubrimiento.
2. Cambio semiótico: originalidad y creatividad.
3. Cambio pedagógico: metas de aprendizaje claras y concreción en habilidades.
4. Cambio de liderazgo: nivel de inteligencia emocional, existencial y espiritual.

PA2 #interioridad

DESCRIPTORES Ofrecer experiencias y vivencias para trabajar la inteligencia espiritual con los alumnos y familias.

ACCIONES Diseñar un plan de interioridad que entusiasme a los alumnos y genere productos y experiencias que implique a las familias (performance espiritual...)

INDICADORES Satisfacción: Encuesta de satisfacción para educadores, alumnos y familias sobre el plan de interioridad.

PA3 #sistémica

DESCRIPTORES Construir una comunidad educativa que camine hacia el desarrollo de la inteligencia emocional y espiritual donde el foco sea el encuentro con Jesús, de forma que les sensibilicemos en nuestros valores carismáticos de forma innovadora.

ACCIONES Liderar el cronograma o programación pastoral sistémica desde el equipo directivo, mediante estructuras organizativas horizontales que generen participación y desarrollo de los talentos de cada uno, que verte-

bre todas las acciones del centro: planificación, equipos de trabajo, proyectos, programación del aula, etc.

INDICADORES Registro: Revisión del cumplimiento del cronograma o programación elaborado para implementar la pastoral sistémica.

OBJETIVO PASTORAL 2

Hacer de la inteligencia espiritual el eje vertebrador de nuestra escuela Santa Ana.

Espiral de aprendizaje:
Steps /Talentos

PA4 #tutorías

DESCRIPTORES Introducir la inteligencia espiritual en el Plan de Acción Tutorial.

ACCIONES Definir las metas de aprendizaje de la inteligencia espiritual para el Plan de Acción Tutorial, de forma sistemática y sistémica, con procesos iterativos, sin lagunas, ni yuxtaposiciones.

INDICADORES Cualitativo: Portfolio realizado por alumnos a final de curso que recoja experiencias vitales.

PA5 #conflictos

DESCRIPTORES Queremos que la inteligencia existencial y espiritual impregne toda la convivencia del centro y configure un modelo especial para afrontar los conflictos.

ACCIONES Formar al profesorado en técnicas y herramientas para la resolución de conflictos, que muestre una actitud pedagógica y un lenguaje positivo, no victimista, constructivo, generadores de expectativas, atento a la raíz de los problemas.

INDICADORES Registro: Disminución del número de conflictos por colegio.

PA6 #vertebrar

DESCRIPTORES Queremos vertebrar la inteligencia espiritual como razón de ser de nuestros centros, que genere una cultura emocional de aceptación.

ACCIONES Organizar la vida del centro en función de la inteligencia espiritual creando inmersión emocional: crear espacios, performance espiritual, flexibilizar horarios, desarrollar las experiencias vitales en proyectos y

hacerlos visibles en productos finales. Incluir en la rutina diaria momentos "flow" que proporcionen estrategias de autocontrol y conciencia en uno mismo para lograr calma y predisposición al trabajo personal.

INDICADORES Registro: Programar y evaluar al menos una performance donde se perciba inmersión emocional del alumno.

PA7 #líderes

DESCRIPTORES Queremos líderes capaces de escuchar, atender y seducir para detectar a nivel intrapersonal lo que está en el otro.

ACCIONES Provocar experiencias planificando de forma estructurada momentos y espacios de encuentro existencial con la comunidad educativa.

INDICADORES Registro: Cantidad de tiempos y espacios facilitados por el equipo directivo para el desarrollo de la inteligencia espiritual del claustro.

OBJETIVO PASTORAL 3

Formar y acompañar a los profesores para que potencien su inteligencia emocional, existencial y espiritual.

Espiral de aprendizaje:
Emprendimiento social/Design Thinking

PA8 #cambiarlamirada

DESCRIPTORES Queremos educar la mirada en comunidad para descubrir lo esencial: Cultivar que estemos atentos unos con otros para descubrir lo que está oculto.

ACCIONES Desarrollar una formación para claustro de profesores en el cambio de paradigma de pastoral: teológico, pedagógico, semiótico y de liderazgo.

INDICADORES Cualitativa: Rúbrica para valorar los proyectos con inteligencia espiritual.

Criterios:

1. **Cambio teológico:** capacidad de descubrimiento.
2. **Cambio semiótico:** originalidad y creatividad.
3. **Cambio pedagógico:** metas de aprendizaje claras y concreción en habilidades.
4. **Cambio de liderazgo:** nivel de inteligencia emocional, existencial y espiritual.

PA9 #metas

DESCRIPTORES Queremos claustros capaces de sembrar ilusiones, despertar emociones y dotados de herramientas tanto para acompañar el crecimiento espiritual de nuestros alumnos como para compartir su espiritualidad con sus compañeros.

ACCIONES Establecer un corpus de metas de aprendizaje de la inteligencia espiritual "Santa Ana" para todos los claustros.

Potenciarlas desde las fortalezas de cada profesor, su capacidad de escucha activa y su mirada más allá que le haga detectar las necesidades profundas de las personas.

INDICADORES Impacto: Porcentaje de metas de aprendizaje de la inteligencia espiritual Santa Ana que desarrolla cada profesor personalmente y en el aula.

Impacto: Diario reflexivo y portfolio existencial de profes y alumnos.

PA10 #inteligenciaespiritual

DESCRIPTORES Queremos que la inteligencia espiritual sea el motor de nuestras programaciones de aula.

ACCIONES Incluir en nuestras programaciones, proyectos y unidades didácticas la inteligencia espiritual, teniendo en cuenta las metas de aprendizaje.

INDICADORES Impacto: Rúbrica que mida el logro de las metas de aprendizaje espiritual en los proyectos (incluido el Plan de acción tutorial).

Cualitativa: Rúbrica para valorar los proyectos con inteligencia espiritual. Criterios: 1. Cambio teológico: capacidad de descubrimiento. 2. Cambio semiótico: originalidad y creatividad. 3. Cambio pedagógico: metas de aprendizaje claras y concreción en habilidades. 4. Cambio de liderazgo: nivel de inteligencia emocional, existencial y espiritual.

PA11 #sincronía

DESCRIPTORES Queremos pasar de una pastoral anacrónica a una sincrónica que conecte con los modelos culturales actuales.

ACCIONES Generar nuevos espacios divergentes (momentos formales e informales, performance, vídeos, imagen, inteligencias, experiencias) que provoquen nuevas inquietudes.

INDICADORES Satisfacción: Preguntas en la encuesta de satisfacción o mediante herramientas digitales puntuales que retroalimenten sobre la vivencia en los espacios divergentes. Criterios: Originalidad creativa, Medios y formatos, Profundidad existencial, Calidad expresiva y comunitaria.

PA12 #expresivos

DESCRIPTORES Necesitamos claustros que sean capaces de manifestar emociones de compartir, experiencias vitales, dispuestos a crecer espiritualmente, cuyo marco relacional y profesional se caracterice por la creatividad, dinamismo, para destacar las habilidades propias de la inteligencia espiritual.

ACCIONES Que el equipo directivo propicie tiempos y espacios que permitan al profesorado pensar experimentar, reflexionar, compartir experiencias, expresar su mundo interior y vivenciar la espiritualidad de la institución: formación, oraciones, sesiones de interioridad, tertulias, convivencia...

INDICADORES Cualitativo: Diario reflexivo o portfolio espiritual del profesor sobre su propia inteligencia emocional, existencial y espiritual (nuevas inquietudes, aprendizaje de habilidades emocionales..., cambios en los paradigmas).

SÍNTESIS IMPLANTACIÓN DEL PEI2

FASE 0 (2017-18)	FASE 1 (2018-19)
	PLAN DE L **Cultura de liderazgo convergente,**
Objetivos	Cambio metodológico, motivación intrínseca, comunicación horizontal.
Espiral	Existencial Colaborativo
Acciones	**#cultura emocional** Cultura de inteligencia emocional > Planificar PBLs o proyectos de tutorías. **#departamento0** Liderazgo visionario > Departamento 0, metodología de participación. **#reuniones** Claustros divergentes > Reuniones ágiles y colaborativas **#equipos** Identificar capacidades de cada claustro > Equipos por afinidad, clima de trabajo, creatividad **#formación** Corresponsabilidad > Formación comunicativa y colaborativa.

FASE 2 (2019-20)	FASE 3 (2020-21)
IDERAZGO **, creativa, existencial y horizontal.**	
Liderazgo horizontal, crecimiento competencial, corresponsabilidad.	Marca Santa Ana: formatos, espacios, estructuras convergentes y creativas.
Personalizador Cocreador	Convergente Redarquía
#talentos Liderazgo empoderador> Banco de talentos. **#intrínseca** Cultura emocional > Banco de proyectos. **#roles** Mejora profesional > Retos desde fortalezas y talentos, salir de zona de confort. **#líderes** Líderes VUCA> Identificar futuros líderes Vuca. **#portfolio** Retroalimentar > Portfolio docente y coaching	**#marcasantaana** Marca: valores, modelo de persona, perfil del profesorado, forma de liderazgo > Plan de marketing. **#espaciosdivergentes** Espacios y entornos divergentes > Espacios arquitectónicos alternativos: aulas abiertas, salas de profes creativas, con familias, zonas al aire libre. **#proyectosinter** Sentido de pertenencia, implicación en el proyecto > Proyectos por comunidad. **#carismainnovador** Liderazgo carismático > Equipos pedagógicos, tecnológicos, organizativos. **#proyectoscreativos** Sinergias entre colegios Santa Ana >Portfolio de proyectos creativos en redarquía Santa Ana.

FASE 0 (2017-18)	FASE 1 (2018-19)
	PLAN DE PE **Educación personalizada basada e**
Objetivos	Ambiente y estructura de trabajo que ayude a descubrir las pasiones, desarrollar sus talentos y gestionar sus emociones, en un mundo VUCA
Espiral	Optimismo Inmersión
Acciones	**#culturacreativa** Ambiente de creatividad > Proyectos interdisciplinares, banco de talentos. **#gestiónemociona** Alumnos felices > Crear POAT común: itinerario de habilidades en espiral, gestión de emociones **#ambientevuca** Ambiente VUCA de escucha, retos, desafíos, alumno como centro >Programar experiencias formales e informales de descubrimiento de pasiones y talentos.

FASE 2 (2019-20)	FASE 3 (2020-21)
EDAGÓGICO **en el emprendimiento y optimismo**	
Generar espacios y herramientas de cocreación para favorecer el autoaprendizaje.	Una escuela que diseñe experiencias de aprendizaje basadas en la autonomía y creatividad de la comunidad educativa.
Steps Talentos	Design Thinking Emprendimiento social
#autonomía Autoconocimiento y autonomía > Cultura asertiva. **#autoaprendizaje** Herramientas de autoaprendizaje > Espacios, tiempos, recursos flexibles, estructuras, generación de ideas, decisiones. Portfolio. **#steps** Aprendizaje desde pasiones > Estrategias de autoevaluación y portfolios. **#culturareflexiva** En el claustro y en el aula > Espacios, tiempos de reflexión con profesorado: buenas prácticas, evaluación, medidor de innovación.	**#emprendimiento** Alumnos emprendedores y creativos > Proyectos de Design Thinking, APS, emprendimiento social. **#espacioscreativos** Potencial creativo del alumno > Espacios creativos, arquitectónicos, temporales, naturales, musicales. **#romperestructuras** Aprendizaje más allá del aula > Programar proyectos interdisciplinares: conectar con la realidad. **#designthinking** Claustros que salgan de su zona de confort > Cultura de pensamiento y Design Thinkiing en trabajo de claustros.

FASE 0 (2017-18)	FASE 1 (2018-19)
	PLAN PA **Cultura espiritual en la**
Objetivos	Cambio organizativo basándonos en nuestros valores carismáticos.
Espiral	Optimismo Inmersión
Acciones	**#emoci-on-in** Colegios que emocionen, con el foco en la inteligencia existencial y espiritual > Propuestas experiencia-les: cambiar oraciones de la mañana **#interioridad** Inteligencia espiritual > Educación de la interioridad para alumnos y familias (+Adentro) **#sistémica** Inteligencia emocional y espiritual en comunidad >Cronograma de pastoral sistémica

FASE 2 (2019-20)	FASE 3 (2020-21)
ASTORAL **comunidad educativa**	
Inteligencia espiritual como eje vertebrado de la escuela Santa Ana.	Formar a los profesores en inteligencia emocional, existencial y espiritual.
Steps Talentos	Design Thinking Emprendimiento social
#tutorías Inteligencia espiritual en Plan tutorial > Definir metas de inteligencia espiritual **#conflictos** Modelo de convivencia y conflictos > Formación en gestión de conflictos **#vertebrar** Cultura emocional de aceptación > Cultura organizativa desde la inteligencia espiritual. **#líderes** Líderes espirituales > Experiencias existenciales en la comunidad	**#cambiarlamirada** Atentos para descubrir > Implementar cambio de paradigma pastoral: teológico, semiótico, pedagógico, liderazgo **#inteligenciaespiritual** Inteligencia espiritual motor de las programaciones de aula > Programación de proyectos y unidades con las metas de inteligencia espiritual **#sincronía** De la pastoral anacrónica a la sincrónica > Nuevos espacios y formatos divergentes: performance, vídeo, imagen, experiencias, etc. **#expresivos** Claustros que compartan experiencias vitales y espirituales > Expresividad espiritual en el claustro. **#metas** Claustros con herramientas y enfoque espiritual > Claustros que desarrollan las metas del aprendizaje espiritual en su aula (Diario reflexivo y portfolio existencial)

#peisantaana2

"Animadas por el Carisma
vivimos la Misión
colaborando en la formación de la persona
para que sea agente de su propio desarrollo,
alcance la madurez humana,
opte libremente por la fe
y se comprometa en la construcción
de una sociedad más justa y fraterna
basada en la verdad, la paz y el amor"

(CC. 59)