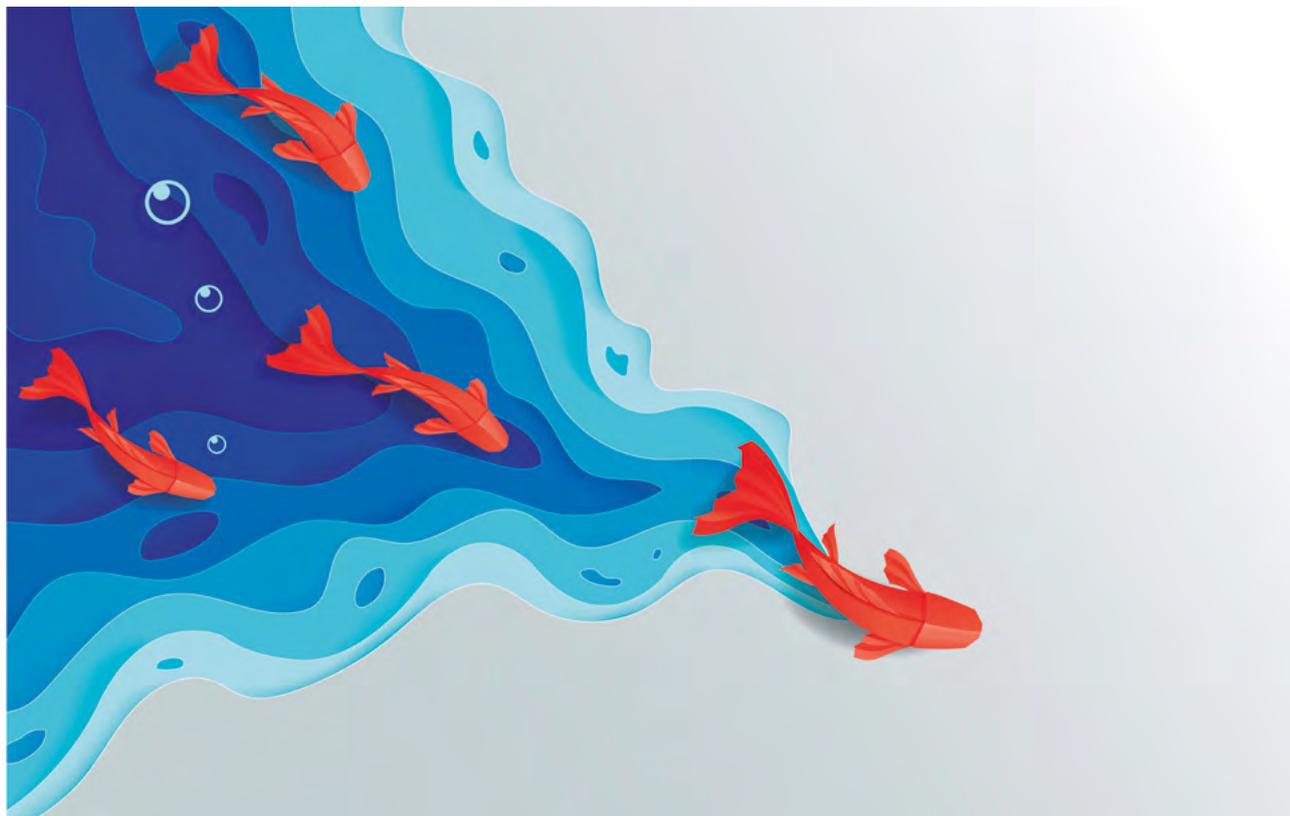


Redarquía a la ignaciana: liderazgo para el siglo XXI



En un mundo en constante cambio, en plena era de la colaboración, no podemos ni debemos permitirnos un liderazgo jerárquico en nuestros centros educativos. Debemos exigirnos la adopción de procesos, políticas y estructuras que promuevan, mantengan y no contradigan los principios y valores para y en los que educamos. En esta dirección es hacia donde se encamina nuestra redarquía a la ignaciana: facilitar estructuras y relaciones de acción compartida, para vivir con sentido y plenitud con y para los demás.



Anna
Segura Segura



Jesuïtes Gràcia-Col·legi Kostka

anna.segura@fje.edu



@JesuitesEdu

Web: <https://www.fje.edu/ca/jesuites-gracia>

Introducción

Tenemos grandes retos para con nuestro alumnado. Queremos que sean hombres y mujeres que no miren solo para sí mismos, sino para los demás, que se sientan interpelados e interpeladas ante la desigualdad y la injusticia, que sean agentes de cambio social para un mundo más justo, solidario e incluyente, y sabemos que la educación, como acto compartido educando-educador, pide corresponsabilidad, conscientes de que los valores se muestran en nuestra forma de interactuar con el entorno. La educación, por tanto, nos pide ejemplaridad, ser testigos.

La globalización, los cambios medioambientales, la revolución tecnológica, entre otras cuestiones, están propiciando importantes transformaciones sociales que provocan el aumento de las desigualdades, la exclusión e incluso la negación de derechos fundamentales. El liderazgo, como hecho social y organizacional, también está llamado a cambiar si quiere responder a estos cambios. Si bien es cierto que la actitud de los docentes es un pilar básico en todo centro escolar, tampoco cabe ninguna duda de que el tipo de liderazgo institucional marcará la cultura escolar. No podemos ni debemos derivar toda la responsabilidad, únicamente, en la ejemplaridad de nuestros educadores y educadoras sino, también, en la ejemplaridad del centro que los acoge; un centro que dé oportunidades de cocrear juntos y juntas, que dé sentido a la vocación, y que asume, de esta manera, su propio lugar en la red de interdependencias que supone la educación de nuestra juventud.

Un modo de proceder

La propuesta que presentamos persigue ahondar en el concepto de un liderazgo institucional que facilite estructuras y relaciones de acción compartida, para vivir con sentido y plenitud con los demás y para los demás. Y es en esta dirección hacia donde se encamina nuestra *redarquía a la ignaciana*, compuesta por un sustantivo que se refiere a la red, a la colaboración, y el adjetivo “ignaciana”, que implica una manera de proceder.



El concepto de *redarquía* lo acuñó José Cabrera (2014) para definir un nuevo sistema organizacional emergente en las comunidades colaborativas que no esté basado en el poder y autoridad de la jerarquía formal, sino en las relaciones de colaboración basadas en la autenticidad y la confianza. Para Cabrera, en un mundo global y con constantes cambios, no podemos permitirnos esperar a que “alguien” nos diga qué debemos hacer ni ocupar una “posición” en un organigrama para movilizarnos, innovar y comprometernos con lo que nos apasiona.

Por otro lado, nuestra herencia ignaciana, nuestra manera de proceder, nos exhorta a ofrecer una educación de calidad para preparar a nuestro alumnado como agentes de cambio al servicio del bien común. De hecho, la llamada a atender el reto de formar para la ciudadanía global tiene sus raíces en la “tradición viva” que ha caracterizado a la Compañía de Jesús desde sus inicios; una tradición que se mantiene en el tiempo, pero que se renueva constantemente mediante la lectura permanente del contexto y del mundo. Educar para una ciudadanía global se ha convertido en horizonte y herramienta ante los retos urgentes a los que nos enfrentamos. Consecuentemente, la educación para la ciudadanía global debe hacerse presente en la cultura, prácticas y políticas del centro siendo la cultura

LOS PILARES REDARQUÍA IGNACIANA



organizacional pieza clave para que se dé una transformación corresponsable, íntegra e inspiradora. Para ello, es necesario ser creativos a la hora de posibilitar la implicación de toda la comunidad educativa en la educación para la ciudadanía global, rediseñando contextos y formas de funcionar que posibiliten la interacción, el compromiso y el aprendizaje mutuo entre todas sus partes. Las escuelas, los centros educativos son entornos que deben ir mucho más allá del lugar donde se produce la práctica educativa. De hecho, son el hábitat donde se establecen un número extenso de relaciones que debemos tener muy en cuenta en la construcción de la ciudadanía global.

Los pilares de la redarquía a la ignaciana

Como hemos venido diciendo anteriormente, creemos firmemente que la institución, como tal, debe ser referente, verdadero testimonio de los valores en los que educa. Asumimos que todos formamos un cuerpo para la misión que tenemos encomendada, así pues, debemos crear el contexto que lo facilite. Para ello, nuestra redarquía tiene 4 pilares básicos:

➤ Conciliación entre cultura y estructura

Nuestra propuesta pretende ofrecer una cultura organizacional que favo-

rezca la implicación y corresponsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa, creándose, así, un proyecto compartido o, lo que es más, un cuerpo para la misión. No basta proclamar que educamos a nuestros jóvenes para que se conviertan en ciudadanos globales, para que se sientan parte y corresponsables de la familia humana si la institución que los educa no es ciudadana.

➤ Propósito común. Comunidad

Los miembros de la comunidad educativa necesitan un marco de contribución en la institución que dé oportunidades de cocrear juntos, que dé sentido a su vocación y asumir, de esta manera, su propio lugar en la red de interdependencias que supone la educación de nuestros jóvenes. En otras palabras, una comunidad alrededor de un propósito común.

➤ Participación (entornos colaborativos)

Es necesario facilitar entornos colaborativos, es decir, espacios de reflexión, diálogo, coordinación y participación de las diferentes representaciones de la comunidad educativa, en cuanto afectados de las decisiones de la institución, que se hagan partícipes de la deliberación correspondiente y convertirlos en corresponsables de dichas decisiones. De esta manera, favorecemos una organización escolar más participativa, más integradora y más inclusiva.

➤ Escuelas que aprenden

Nuestras instituciones educativas deben ser organizaciones en constante aprendizaje consigo mismas y con su entorno y donde todos sus integrantes estén en permanente proceso de autoeducación, aprendiendo de y con los demás, en un constante equilibrio entre humildad (no lo sabemos todo) y ambición ("ser más para servir mejor"). Una organización humanista en la que todas las personas tienen la oportunidad de aportar lo mejor de sí mismas, es decir, donde el conocimiento es compartido y abierto.

Kostka en Xarxa: experiencia de redarquía en un centro de la Compañía de Jesús

En el marco del Máster de Pedagogía ignaciana (2019-2022), se ha llevado a cabo la implementación de la propuesta en uno de los centros de la Compañía de Jesús, Jesuïtes Gràcia-Col·legi Kostka, que pertenece a la Fundació Jesuïtes Educació en Catalunya.

Situado en Barcelona, concretamente en el distrito de Gracia, educa alrededor de 1400 alumnos (de jardín de infancia a bachillerato) y dispone de 120 educadores y educadoras (docentes y equipo de gestión).

La implementación, a la que se ha llamado Kostka en Xarxa (Kostka en Red), se ha dividido en cuatro fases:

1.ª Fase – Establecimiento de una atmósfera positiva previa, con los diferentes órganos directivos del centro, que genere alianzas de colaboración y los disponga para el cambio.

Caminar hacia un liderazgo más compartido puede generar dudas, inseguridades entre las personas de los diferentes órganos de dirección. Es necesario transmitir que no se trata de una reacción ante una mala gestión, sino de una oportunidad para aunar talentos y generar más colaboración en el alcance de nuestra misión.

2.ª Fase – Articulación y comunicación de una visión para el futuro, a todo el equipo del centro (profesorado y gestión), que desarrolle entusiasmo, compromiso y claridad de las acciones a implementar. Una oportunidad para compartir una visión organizacional de los próximos años que dé sentido y propósito a sus esfuerzos.

3.ª Fase – Desarrollo y puesta en práctica del plan de acción para la implementación de los cambios.

Las primeras iniciativas deberán ser aquellas por las que más entusiasmo demuestren las personas que querrán colaborar y que, al mismo tiempo, el consejo directivo considere plenamente oportunas. Será necesario



prever los posibles desvíos, así como anticipar la posible resistencia.

El plan deberá tener un enfoque constructivista, es decir, de aprendizaje a través del análisis y evaluación de la propia experiencia.

4.ª Fase – Institucionalizar la visión o, lo que es lo mismo, crear cultura de centro. Nuestro enorme desafío será crear procesos de corresponsabilidad y de acción compartida lo suficientemente fuertes para que se mantengan en el tiempo, es decir, que lo que empezó como un plan de acción continúe gracias al ímpetu que lo generó implicando a más miembros de la comunidad creándose, así, un proyecto compartido, una misión compartida entre todos los miembros de la comunidad.

En la actualidad, marzo del 2023, nos encontramos en pleno desarrollo y puesta en práctica del plan de acción, es decir, en la tercera fase de nuestro plan de intervención. Hemos iniciado nuestra incipiente red con cinco ámbitos de participación en la que participan, voluntaria-

▲
Kostka en Xarxa
(Fuente: Patricia Luque Requena, maestra en Jesuïtes Gràcia)

Aunque aún no se disponga de suficientes resultados para analizar la validez de la propuesta, estamos convencidos de que un liderazgo en red es necesario para que nuestros centros respondan adecuadamente a los retos del siglo XXI y la experiencia muestra que el camino recorrido hasta hoy ha merecido la pena

mente, 59 educadores y educadoras del centro.

Los cinco ámbitos son los siguientes:

- a) Apertura al barrio para sumar usos sociales.
- b) Intervención comunitaria.
- c) Interculturalidad e inclusión.
- d) Sostenibilidad económica y humana.
- e) Estructura organizativa.

Conclusiones

Aunque al término de este artículo no se disponga de suficientes resultados a partir de los cuales analizar la validez de la propuesta, estamos convencidos de que un liderazgo en red es necesario para que nuestros centros respondan adecuadamente a los retos del siglo XXI y

la experiencia desarrollada muestra que el camino recorrido hasta hoy ha merecido la pena. Algunos de los indicadores son los siguientes:

- Una participación voluntaria del 50% de educadores y educadoras (docentes y equipos de gestión).
- La integración de los ámbitos de participación dentro de la estructura horaria docente, habiéndose reservado seis horas para la realización de los entornos colaborativos.
- La posibilidad de compartir, idear, construir con personas de diferentes etapas e incluso de sector, sin la intervención de ningún miembro del consejo de dirección.
- La celebración compartida de las acciones o reflexiones de los diferentes grupos creados y la satisfacción y el compromiso de los y las integrantes de cada ámbito de participación genera numerosas iniciativas, ya no solo entre el profesorado y el equipo de gestión, sino también entre el alumnado.

Sabemos que, todavía, hay un largo camino por recorrer, pero entendemos, también, que la propuesta no podía ser forzada, sino que tenía que ser parte de un proceso evolutivo, participativo, que fuera creciendo con el tiempo, en un constante camino de contextualización-reflexión-acción compartida lo suficientemente fuerte como para que se mantenga en el tiempo creando cultura de centro •



PARA SABER MÁS

- CABRERA, J. (2014). *Redarquía. Más allá de la jerarquía*. Rasche.
- GUIBERT SJ, J. M. (2016). Liderazgo ignaciano y gobernanza en las universidades de la Compañía de Jesús. *Arbor*, 192(782), a364. <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2016.782n6009>
- LÓPEZ, J., PERERA, V-H., BEJARANO, E., POZO, M. del y BUDIA, C. (2014). La trama social del liderazgo. Un estudio sobre las redes de colaboración docente en escuelas primarias. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 99-117. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460005b>
- MOVIMIENTO POR LA EDUCACIÓN TRANSFORMADORA Y LA CIUDADANÍA GLOBAL. (2018). Centros educativos transformadores. Rasgos y propuestas para avanzar. <https://www.edukalboan.org/>



HEMOS HABLADO DE

Liderazgo; Compañía de Jesús; colaboración; participación; ciudadanía global.

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en febrero de 2023, revisado y aceptado en abril de 2023.