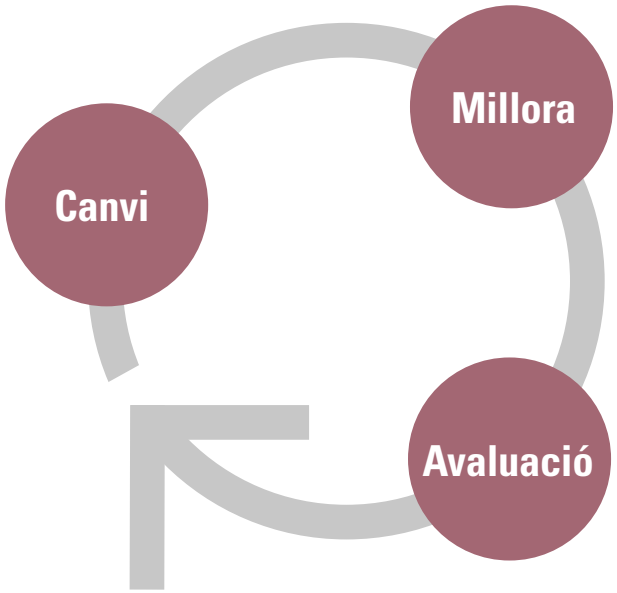
EINA D'AUTOCONEIXEMENT DE CENTRE

Generalitat de Catalunya
Departament d'Educació
Direcció General d'Innovació, Recerca i Cultura Digital

1. FONAMENTS DE LA TRANSFORMACIÓ

L'horitzó comú de canvi educatiu que està desenvolupant el Departament d'Educació parteix d'un propòsit amb una concepció inclusiva i orientadora de l'educació que ha de comportar una transformació global del sistema educatiu: tant en les pràctiques d'aprenentatge –inclosa l'avaluació–, que han d'estar centrades en la persona que aprèn i fer-la corresponsable, com en una organització del centre al servei de l'aprenentatge, que el Laboratori ajuda a actualitzar cíclicament en el paradigma de la millora contínua.



La innovació pedagògica està fonamentada en la recerca educativa, i respon a l'evolució social. La seva finalitat, evidentment, és la millora en la qualitat del sistema educatiu i de la seva equitat. Així mateix s'entén que la innovació és un instrument i no una finalitat en si mateixa. El Marc de la Innovació Pedagògica (Departament d'Educació, 2017) defineix tres eixos d'acció:

ORGANITZACIÓ I GESTIÓ

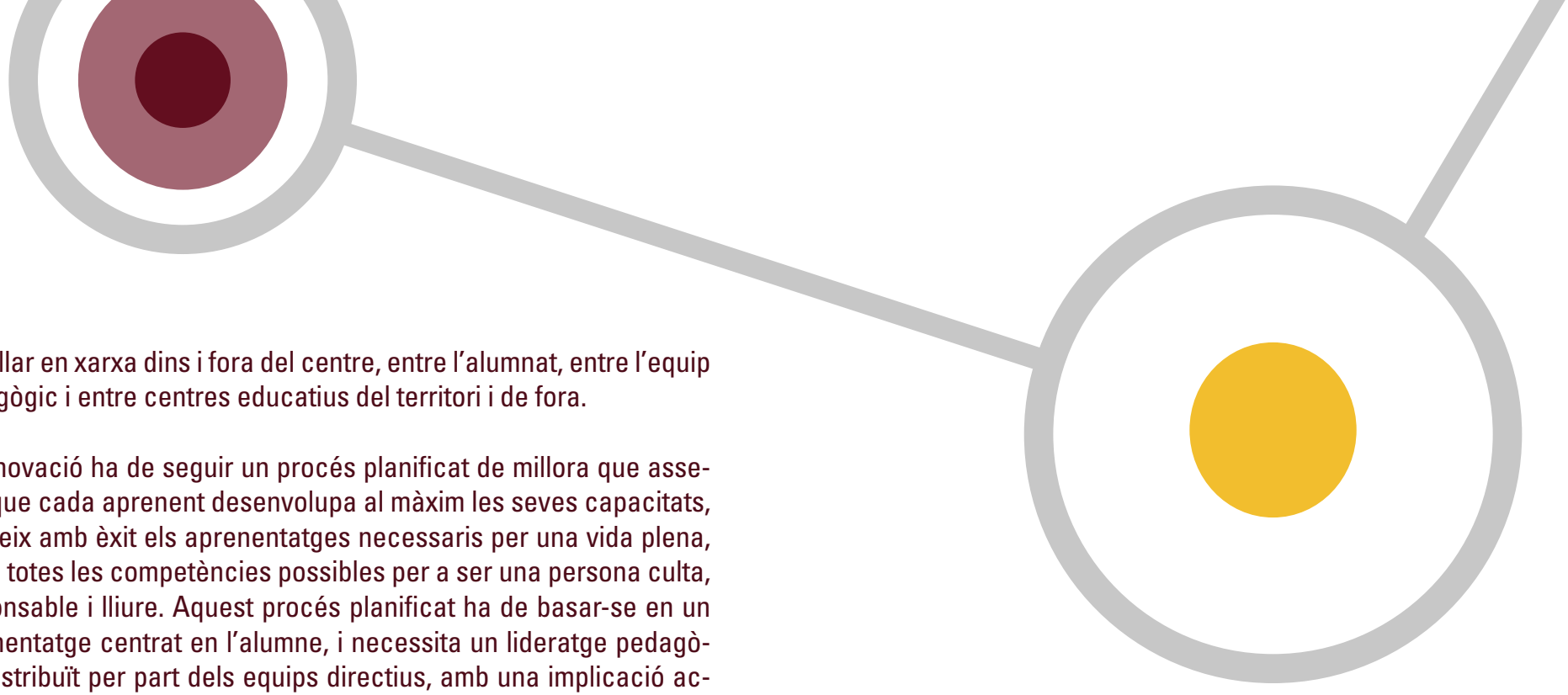
Es promou un lideratge distribuït que permeti donar veu a tothom i fomentar la motivació i desenvolupament professional, a més d´una flexibilitat en la gestió i organització curricular per permetre diferents estratègies d'aprenentatge.

METODOLOGIES INNOVADORES

L'alumnat és l'actor principal del seu aprenentatge i el docent té el rol de motor i guia en un marc de treball col·laboratiu per fomentar la creativitat, amb metodologies actives, i on l'avaluació ha d'actuar com a vàlvula reguladora de tot el procés d'aprenentatge i en tots els àmbits.

XARXA I ECOSISTEMA EDUCATIU

És molt important la implicació de tots els agents de la comunitat educativa (alumnat, famílies i docents), però també la d'altres agents de l'entorn. Com a organització que aprèn, el centre també ha de



treballar en xarxa dins i fora del centre, entre l'alumnat, entre l'equip pedagògic i entre centres educatius del territori i de fora.

La innovació ha de seguir un procés planificat de millora que asseguri que cada aprenent desenvolupa al màxim les seves capacitats, assoleix amb èxit els aprenentatges necessaris per una vida plena, i obté totes les competències possibles per a ser una persona culta, responsable i lliure. Aquest procés planificat ha de basar-se en un aprenentatge centrat en l'alumne, i necessita un lideratge pedagògic distribuït per part dels equips directius, amb una implicació activa dels docents, de l'alumnat i de la comunitat educativa i la seva incorporació al projecte educatiu del centre en l'exercici de la seva autonomia.

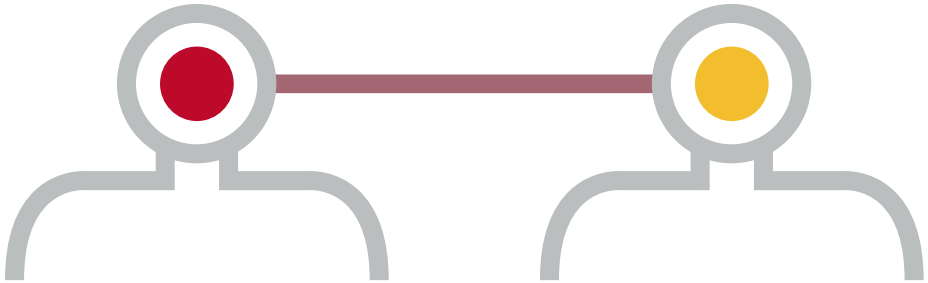
Innovar vol dir introduir elements nous i repensar allò que ja existeix, de manera incremental, significativa o total. S'entén per innovació incremental aquella que aconsegueix una millora d'allò que ja està implementat, que modifica les característiques de l'aspecte, cosa o temàtica, mentre que la innovació significativa va més enllà i aconsegueix un canvi substancial que modifica els processos i els objectius. En canvi, la innovació total aporta una manera de fer i ser diferent que respon a un canvi de paradigma. En aquest sentit, la transformació educativa es pot entendre com la innovació educativa que dona resposta a un canvi de paradigma educatiu.

En paraules d'Irina Bokova, directora general de la UNESCO, «Cal que canviem radicalment la nostra idea de la funció de l'educació en el desenvolupament mundial, perquè té un impacte catalític en el benestar dels individus i el futur del nostre planeta. […] Ara, més que mai, l'educació té la responsabilitat d'adaptar-se als reptes i a les aspiracions del segle XXI i fomentar els valors i les competències adequats per aconseguir un creixement sostenible i inclusiu i una convivència pacífica.» Per això, l'educació representa una estratègia essencial en la consecució d'una nova visió del desenvolupament mundial sostenible.

2. LA TRANSFORMACIÓ EDUCATIVA

La Transformació Educativa és un procés integral i intern que parteix de les necessitats educatives vinculades a la realitat social. Té com a finalitat garantir la qualitat de tot el sistema educatiu per oferir millors oportunitats d'aprenentatge personalitzat i per aconseguir el ple desenvolupament personal i social. Aquest desenvolupament ha de permetre afrontar els reptes que suposa l'adaptació i l'aprenentatge constant en un món canviant on cal conviure de forma respectuosa per construir una societat millor (OCDE - UNESCO, 2017; OCDE, 2019).

La transformació educativa no només introdueix aspectes de canvi sinó que impulsa un nou paradigma sobre la manera de pensar, fer i sentir, tenint en compte la nova realitat on les transformacions són processos integrals, subjectes a canvis i adaptacions segons el context i necessitats dels centres.



El caràcter holístic de la transformació implica la seva promoció a tots els nivells (Gairin, 2011):

- política educativa europea i/o política educativa internacional (macro).
- política administrativa de país (Estat – Generalitat) (exo).
- polítiques administratives locals (entorn municipal, diputació, consell comarcal) (meso).
- comunitat educativa de cada centre (micro).

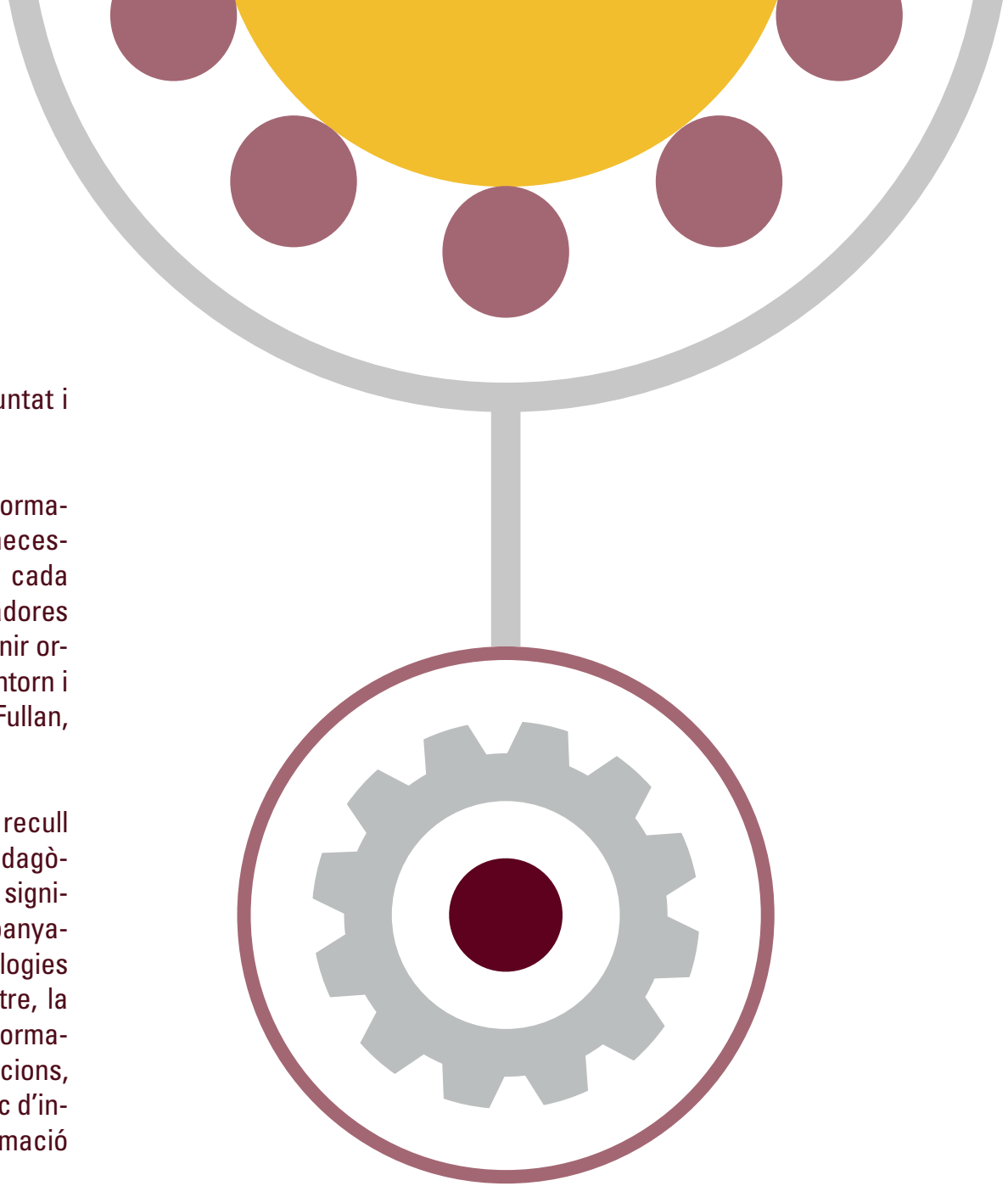
La transformació s'assoleix per mitjà del colideratge, d'una banda, del propi centre i, de l'altra, de les polítiques educatives de l'administració pública, especialment del Departament d'Educació en totes les seves unitats, i la cooperació de tots els agents implicats en l'acció educativa, lleure, serveis socials, art, cultura, esports… que permeten l'activació d'ecosistemes educatius locals (Armengol, *et al.*, 2006; OCDE, 2018, Jolonch, 2017).

La transformació es fonamenta en la recerca educativa i la recollida d'evidències. Va adreçada a l'educació al llarg de la vida, en present continu, tenint en compte el paradigma de la complexitat com a forma de pensar la nova realitat on les transformacions no són senzilles, sinó que són processos vius, subjectes a canvis i

adaptacions que requereixen esforç individual i comú, voluntat i motivació.

La diversitat de les propostes dirigides a fer realitat la transformació educativa, en l'àmbit local, justifica la importància i la necessitat creixent de desenvolupar propostes diferenciades en cada centre que fugin de l'uniformisme propi de visions conservadores de l'educació. Suposa canvis que ajudin els centres a esdevenir organitzacions autònomes, amb capacitat d'interactuar amb l'entorn i on l'alumne és el centre de l'acció educativa (Hargreaves & Fullan, 2012; OCDE, 2018).

El motor de canvi, liderat des del propi centre que dinamitza i recull la veu i el compromís de tota la comunitat (docents, equip pedagògic, alumnat, famílies, altres agents del centre) per compartir significats, ha de modificar la cultura de centre, el model d'acompanyament a l'aprenent, l'organització i gestió del centre, les metodologies d'aprenentatge per a la vida, l'ecosistema educatiu del centre, la personalització dels aprenentatges, la cultura de l'avaluació formativa i formadora, el desenvolupament personal i social, les relacions, les emocions, els rols, el respecte i la justícia social en un marc d'inclusió i equitat educatives per assegurar que aquesta transformació sigui de qualitat, possible i sostenible (Kaser & Halbert, 2018).



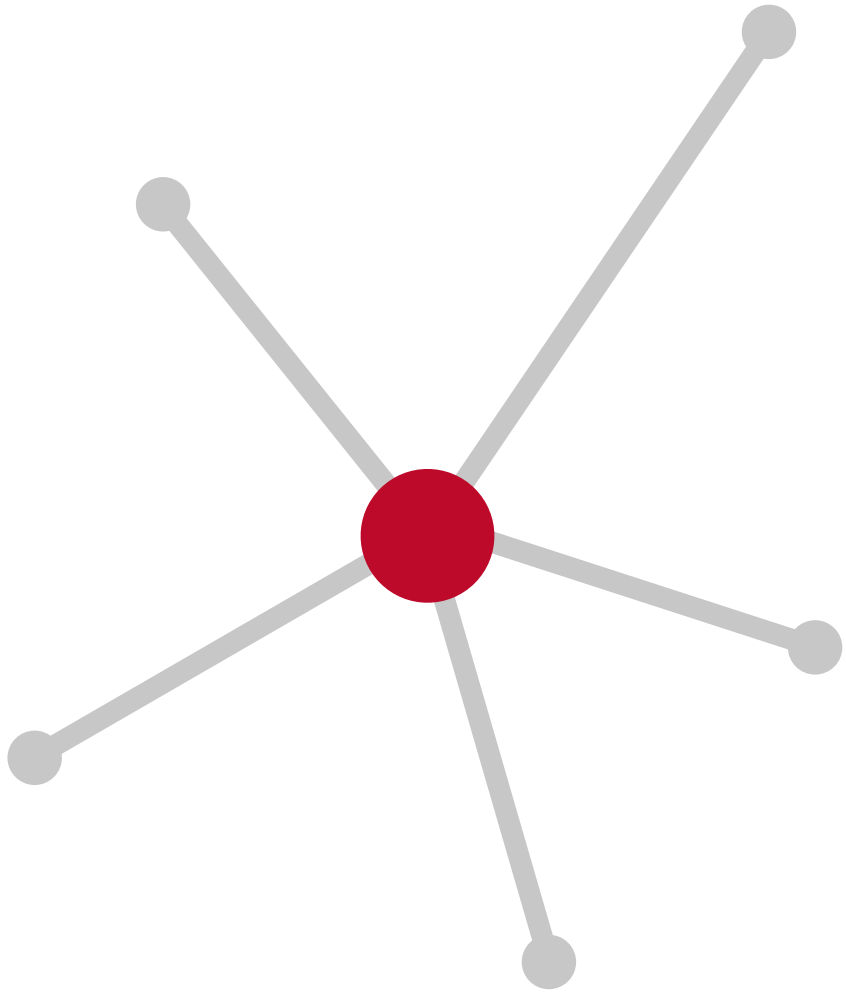
3. PRINCIPIS DE LA TRANSFORMACIÓ EDUCATIVA EN XARXA

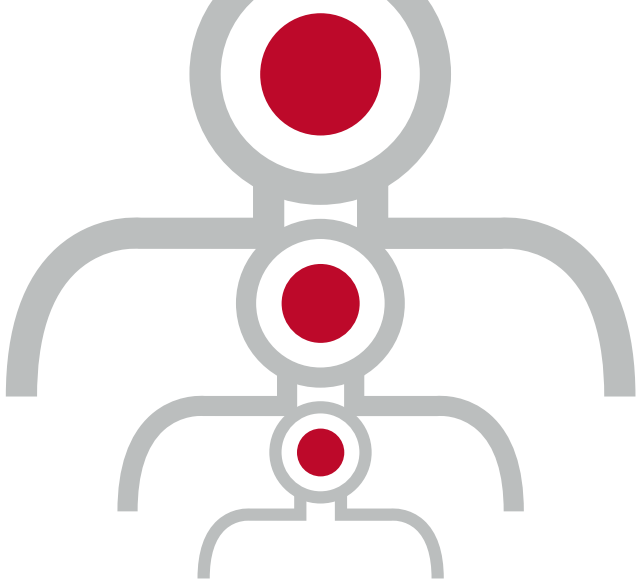
Els principis sobre els quals es fonamenta aquesta iniciativa són:

AUTONOMIA
La transformació educativa i el canvi de paradigma té per protagonista el centre i la comunitat escolar, de manera que els processos han d'adaptar-se a les característiques i singularitats del centre i al seu context, possibilitant l'apoderament del centre per a la presa de decisions de millora.

DESCENTRALITZACIÓ
La iniciativa pretén identificar i compartir les actuacions i experiències reeixides impulsades pels serveis territorials i que es desenvolupen en els centres i les zones educatives, a més de gestionar conjuntament el coneixement generat per prendre decisions de cara a la transformació global del sistema de manera harmonitzada.

CORRESPONSABILITAT
La necessitat de transparència i d'una avaluació rigorosa fonamentada en evidències ha de permetre un important impuls a la cultura de l'avaluació per a la millora i mecanismes eficaços de retiment de comptes als mateixos centres i a la comunitat educativa.





4. DIMENSIONS DE LA TRANSFORMACIÓ EDUCATIVA

La transformació d'un centre educatiu implica modificar la cultura de centre, el model d'acompanyament a l'aprenent, l'organització i gestió del centre, les metodologies d'aprenentatge per a la vida, l'ecosistema educatiu del centre, la personalització dels aprenentatges, la cultura de l'avaluació formativa i formadora, el desenvolupament personal i social, les relacions, les emocions, els rols, el respecte i la justícia social en un marc d'inclusió i equitat educatives per assegurar que aquesta transformació sigui de qualitat, possible i sostenible. La transformació educativa és, per tant i necessàriament, multidimensional. Aquest caràcter holístic de la transformació educativa es pot concretar en 7 dimensions que han estat definides a partir de rúbriques i eines diverses (Rúbrica de Canvi Educatiu (Escola Nova 21, 2016), Rúbrica per autoavaluar l'equitat escolar (Educational Equity Portal, 2017),), Eina d'Avaluació Dinàmica de Xarxes (Departament d'Educació, 2021), DUA (Dalmau *et al.*, 2015), Eina d'autoavaluació dinàmica de centres formadors (Departament d'Educació, 2021), Villa (2019):

DESENVOLUPAMENT PERSONAL I SOCIAL

La transformació és un procés que implica mobilitzar totes les dimensions de l'ésser humà: el voler com actitud, el saber des del coneixement, el poder que implica fer una acció i el projectar que ens apropa cap a la millora educativa.

La suma de les dimensions de cada individu té com a objectiu l'excel·lència del desenvolupament social. Requereix una visió compartida de tota la comunitat educativa per assolir un bon creixement personal, professional i social. La intel·ligència emocional permet generar voluntat de transformació contínua i es necessita la millor

actitud possible davant de qualsevol circumstància, aprenentatge i/o situació per difícil que sigui. La cultura de centre implica les competències personals i professionals i l'habilitat d'entusiasmar l'equip des de l'equitat i la igualtat.

ACOMPANYAMENT A L'APRENENT

Acollida, orientació i acompanyament de l'aprenent, alumnat i docent, a través d'un pla de centre per garantir la seva autonomia, el pensament crític i la comunicació amb la resta de la comunitat educativa.

El paper i l'estil de la persona docent és clau. Cal dissenyar accions i pràctiques d'aula i de centre centrades en l'acompanyament personalitzat i un estil docent que visualitzi, posi en valor i faciliti la connexió d'aprenentatges entre els diferents contextos educatius. Aquestes accions han d'estar consensuades i definides en un pla de centre que asseguri un bon acompanyament de l'aprenent que promogui l'aprenentatge social i l'adquisició de coneixement. El docent que acompanya suggereix, estimula, proposa, empodera i fomenta la presa de decisions des d'una mirada global. Ha de saber orientar i guiar el procés per arribar a assolir els objectius d'aprenentatge i ha d'acompanyar amb escolta activa, amb un discurs contingent que faciliti la construcció de coneixement personal i compartit, estretament vinculat a l'afectivitat i als estats emocionals.

PERSONALITZACIÓ DELS APRENENTATGES

Personalització de l'aprenentatge que garanteix un sistema inclusiu i d'equitat en el qual cada alumne esdevingui responsable del seu aprenentatge i assoleixi l'èxit educatiu.

El procés d'aprenentatge és personalitzat i inclusiu, i fomenta la implicació i la participació activa dels infants i joves com a responsables del seu itinerari personal, tot respectant la seva autonomia, partint dels seus coneixements previs i donant resposta a les seves necessitats individuals. El centre fomenta entorns d'aprenentatge per aconseguir el màxim de cada alumne potenciant les seves capacitats i habilitats per afavorir el desenvolupament de la persona en la seva totalitat i vetllant per l'equitat i la justícia social. Les pràctiques educatives associades es fonamenten en el coneixement existent sobre com s'aprèn i es basen en les prioritats curriculars.

ORGANITZACIÓ I GESTIÓ FLEXIBLE DE CENTRE

Organització i gestió de centre flexible, dinàmica i oberta des d'una perspectiva de lideratge transformador que potencia com a cultura de centre el treball en xarxa de manera col·laborativa, des de l'exercici de cadascú a favor dels objectius de la institució, amb autonomia i responsabilitat compartida, amb la finalitat de contribuir al desenvolupament de les condicions per a la millora dels processos d'ensenyament i aprenentatge de tots els membres de la comunitat educativa.

El lideratge transformacional es basa en una concepció de lideratge que aprofita les potencialitats de cadascú a favor del centre i que fomenta la participació de tota la comunitat educativa i promou pràctiques inclusives. Aquest model de lideratge garanteix l'horitzontalitat de l'acció educativa alhora que afavoreix un lideratge col·lectiu. Compartir responsabilitats i implicar la comunitat educativa en les decisions de centre és un element clau per avançar en la qualitat i en la transformació educativa. Aquest lideratge transformacional és una tasca d'equip que és convenient assumir des d'una perspectiva holística en la qual el tot és més que la suma de les parts. Així mateix, el lideratge inclusiu desenvolupa accions educatives que promouen un aprenentatge social, cooperatiu i personalitzat tenint en compte les motivacions i emocions dels aprenents.

ECOSISTEMA EDUCATIU EN ELS APRENENTATGES

Projecte educatiu orientat al desenvolupament de les competències per a la vida des de l'equitat i la igualtat d'oportunitats en un entorn educatiu estès i en xarxa amb la participació i la corresponsabilitat de tota la comunitat educativa i la integració dels agents de proximitat.

El centre és una organització pedagògicament deslocalitzada que funciona com a entorn educatiu en xarxa teixint aliances amb entitats del territori amb iniciatives socioeducatives, sociosanitàries, de protecció i benestar social i professionals (lleure, empresa, oci, esport, cultura…) i les entitats o fundacions que les representen. El centre promou la participació de les famílies i del voluntariat per integrar-se en el teixit social, cultural i associatiu a través de l'aprenentatge i promou el servei i la col·laboració en esdeveniments i jornades. El centre forma part de les xarxes territorials de transformació educativa i es coordina amb tots els centres educatius de l'entorn i amb els serveis educatius per atendre aspectes pedagògics, socioeconòmics, organitzatius i de gestió desenvolupant nous models de relació que afavoreixin l'equitat de centres. D'altra banda, els diferents agents de proximitat vetllen conjuntament per la protecció i el desenvolupament de la infància i l'adolescència en tots els àmbits de la seva vida.

METODOLOGIES D'APRENENTATGE PER A LA VIDA

Desenvolupament de competències per a la vida a través d'un model pedagògic inclusiu, innovador i plural que parteix de les necessitats reals de l'alumne i fomenta la presa de decisions i la seva participació activa com a actor principal del seu aprenentatge amb l'objectiu que assoleixi amb èxit els aprenentatges necessaris per a una vida plena, i obtingui totes les competències possibles per a ser una persona culta, responsable i lliure.

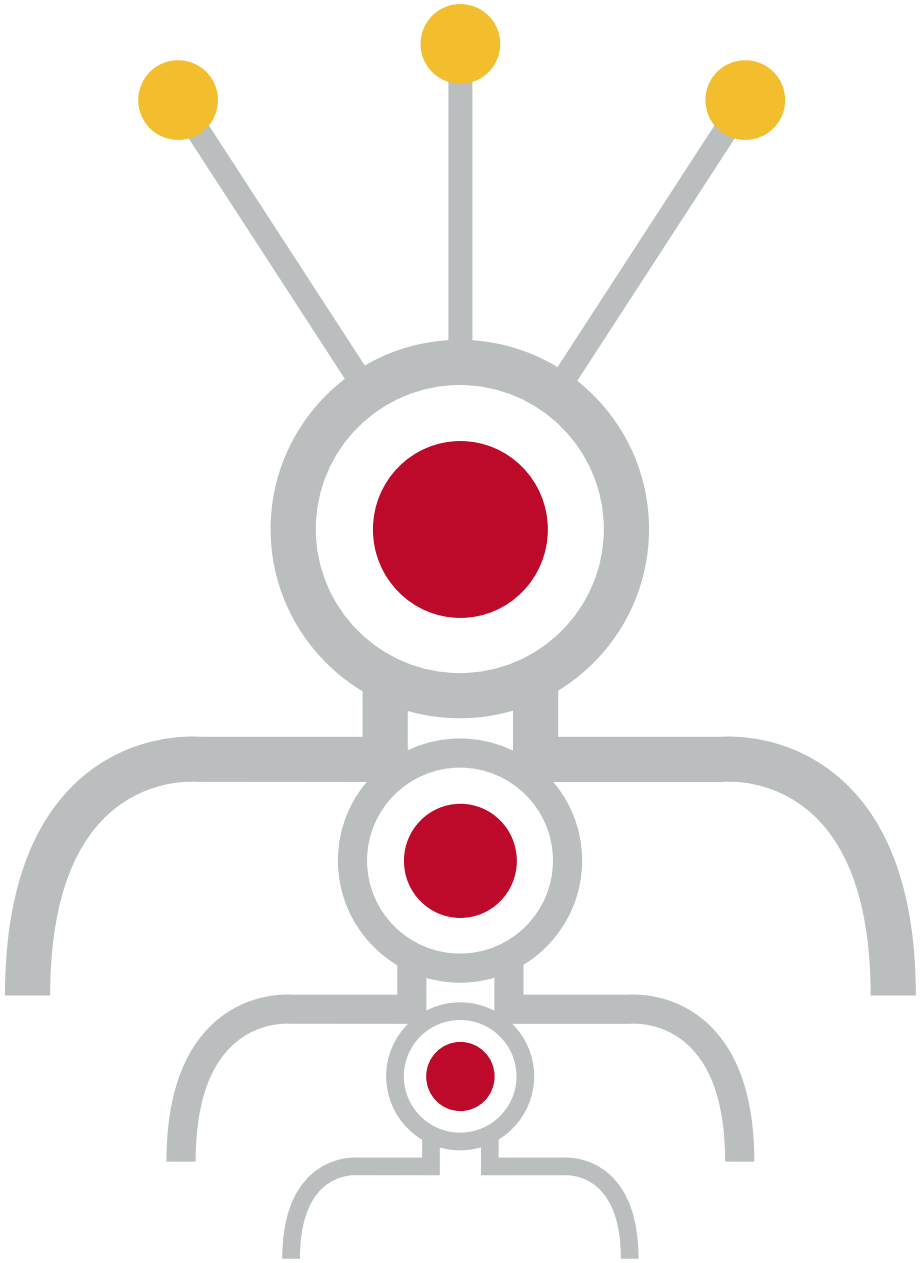
Les metodologies han de ser fonamentades en el coneixement de com les persones aprenen, i han de ser diverses per adaptar-se a la realitat personal, les capacitats individuals i l'entorn sociofamiliar tot potenciant o desenvolupant aquestes capacitats innates. A partir de la personalització cal emprar metodologies que permetin un aprenentatge global. Per tant, han de ser transversals, de naturalesa social, han de provocar un aprenentatge actiu amb corresponsabilitat

i empoderament, tant dels aprenents com dels docents, i, finalment, han de facilitar la participació i la implicació de totes les famílies i dels agents de l'entorn de la comunitat educativa garantint un accés equitatiu orientat a compensar desigualtats i a fer del centre educatiu un espai de construcció del bé comú.

CULTURA AVALUATIVA COM A MOTOR D'APRENENTATGE I DE TRANSFORMACIÓ EDUCATIVA

Avaluació com a mecanisme d'autoregulació d'aprenentatge, de millora professional i personal i de transformació educativa, lligada a la pràctica reflexiva mitjançant l'autoavaluació i la coavaluació on participa tota la comunitat educativa, entenent l'escola com una organització que aprèn.

El centre fomenta la cultura avaluativa per a la millora i la transformació educativa, a partir d'evidències d'èxit, incloent un pla d'avaluació en el Projecte Educatiu de Centre. Parlem d'un model sistemàtic d'indagació i holístic, que requereix la participació de tots els agents implicats per valorar els aspectes de la vida del centre: els docents, per a la millora de les seves competències professionals; l´alumnat, com a protagonista en el seu procés d'avaluació; l´organització i la gestió flexible de centre; i les xarxes i l´ecosistema educatiu.



5. QUAN LA TRANSFORMACIÓ ÉS OPORTUNITAT I NECESSITAT

"És per això que hem de tornar a pensar en gran i imaginar de nou l'educació en un món canviant. Per fer-ho, ens cal debat i diàleg entre tots, i aquest és l'objectiu d'aquesta publicació: ser ambiciosa alhora que estimulant, parlar pels nous temps."

Irina Bokova

Aquest document orienta per a dur a terme la reflexió en el claustre i en la comunitat educativa a partir de l'informe inicial d'autodiagnosi realitzat per l'equip impulsor.

L'eina ens dóna una imatge aproximada de com està el nostre centre en relació amb l'horitzó comú, i ens ajudarà a obrir el debat dels pròxims mesos a partir del qual ens marcarem els reptes que ens permetran avançar en la transformació.

Hem de ser conscients i valorar el que ja estem fent bé i el camí recorregut fins ara pel nostre centre, així com l'experiència acumulada dels docents del centre, al mateix temps que hem de ser conscients de les nostres àrees de millora i sentir la urgència d'aquesta necessitat de transformació. Mirem-nos els resultats de l'eina, doncs, com un instrument a partir del qual podem començar a obrir aquest debat i reflexió conjunta.

L'objectiu del document és acompanyar els centres en la presa de consciència del procés transformador, la identificació del seu grau de transformació segons les dimensions, l'anàlisi dels resultats de l'eina d'autoconeixement realitzada per tot l'equip docent i les propostes d'actuacions (accions/avaluacions).

6. PROTOCOL DE CANVI

"És necessari un canvi de paradigma en la nostra manera d'ensenyar i aprendre, i això implica transformar, innovar i donar suport als docents"

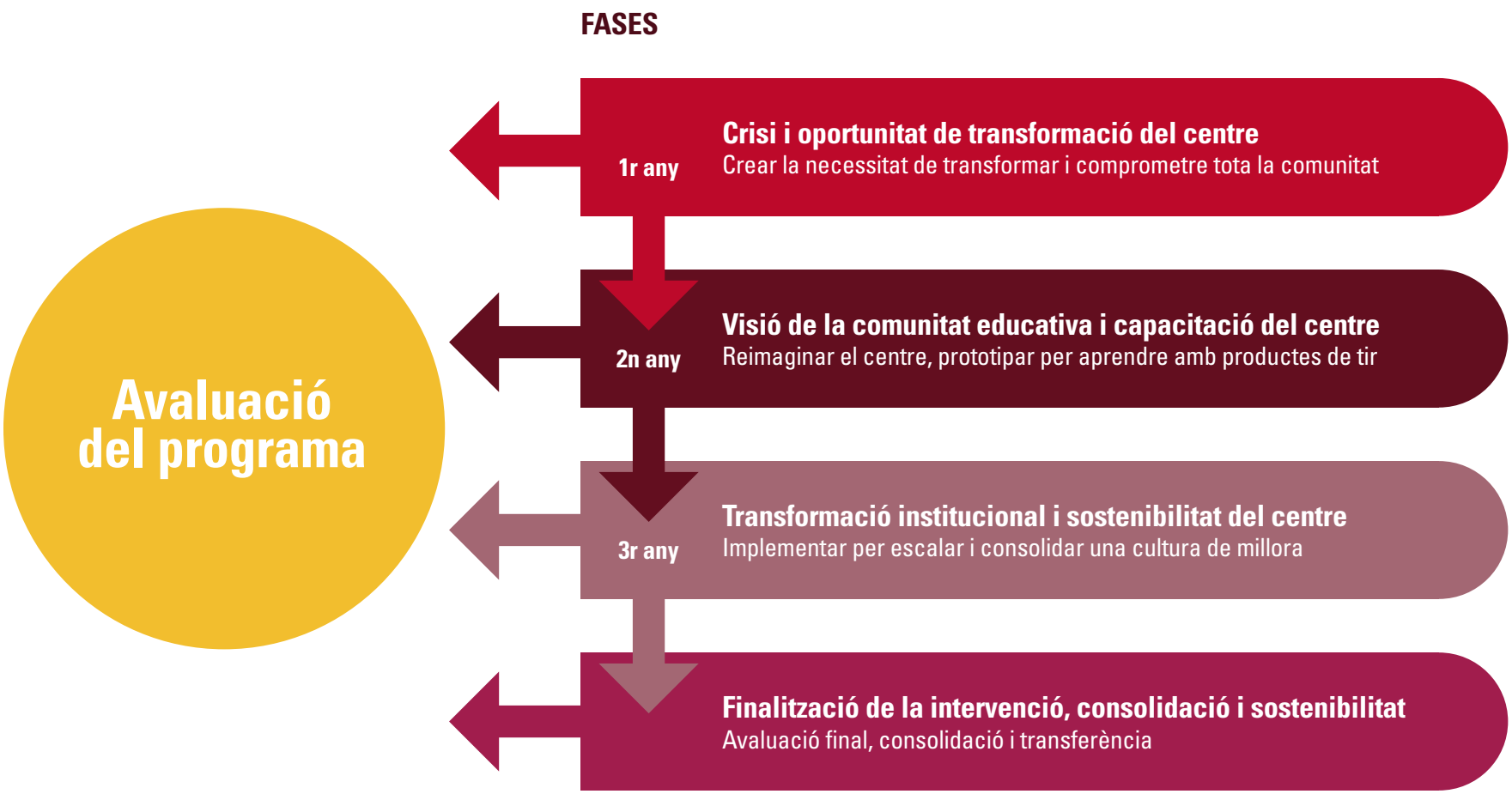
Stefania Giannini,
Subdirectora General de Educación de la UNESCO

Des del Laboratori volem reprendre la llarga tradició de renovació pedagògica a Catalunya; el treball per a la formació integral de la persona i per a una escola inclusiva i orientadora de tantes escoles i docents; els plantejaments del sistema de Nacions Unides i en particular de la UNESCO; juntament amb el coneixement de com aprenem les persones, la nova Agenda 2030 per al desenvolupament sostenible, i el marc normatiu vigent per al sistema educatiu català.

El canvi significatiu implica una comprensió profunda de la situació, de la necessitat de transformació i dels processos que ens poden conduir a la nova situació desitjada. En definitiva, es parteix del coneixement de la realitat (on som) i de les experiències prèvies (d'on venim), la qual cosa porta al convenciment de que cada centre es troba en un moment diferent dins del procés (Hernández, 2017).

Cal tenir present que tota transformació rellevant implica canvis efectius en diferents àmbits del centre educatiu: afecta el currículum, les metodologies i els sistemes d'avaluació, transforma els rols de l'alumnat i del professorat, modifica l'estructura organitzativa del centre i també els entorns d'aprenentatge, és a dir, els espais i equipaments del centre educatiu.

Tot procés de canvi, en qualsevol organització, contempla un seguit de fases més o menys seqüenciades. El protocol de la transformació és el document que especifica el procediment predefinit per dur a terme la transformació educativa en els centres que participen en el Programa d'Innovació d'Acceleració de la Transformació Educativa. Aquest protocol preveu quatre fases en l'execució dels processos de canvi, i en cada una d'elles podem detectar moments importants (subfases) que cal tenir en compte per poder promoure i mantenir aquests processos de canvi:



L'equip impulsor i l'equip directiu han de promoure el procés de canvi; per això és necessari prendre consciència prèviament de **quin és el canvi que es vol promoure i ser capaç de situar en quin moment de la transformació es troba el centre**.

FASE 1: CRISIS I OPORTUNITAT DE TRANSFORMACIÓ DEL CENTRE

Crear la necessitat i oportunitat de canvi: sensibilització

El primer pas per a transformar un centre educatiu és **crear la necessitat** de fer-ho. Tot i que sembla una obvietat, és l'element més rellevant i més difícil de fer emergir de forma general, sistemàtica i acordada. No es tracta només d'una sensibilització, es tracta de generar necessitat de canvi en una part significativa de la comunitat educativa. Així mateix, la identificació d'aquesta necessitat de transformació ha d'anar acompanyada de la creació d'una oportunitat per a activar palanques de transformació. Finalitats pròpies d'aquesta fase són:

- Generar necessitat de canvi en els professionals del centre.
- Reflexionar respecte a la seva situació i a la necessitat de treballar de forma col·laborativa en un projecte de millora o innovació.
- Identificar les característiques clau del centre respecte a l'organització, el lideratge, la visió de l'aprenentatge, del currículum, de la participació, …

Cal que el centre doni resposta a qüestions com:

- Quin concepte té el centre de transformació educativa?
- Quin és l'objectiu de la transformació?
- Què és imprescindible tenir en compte des de la perspectiva d'eines pel canvi? (desigualtat/ èxit educatiu per a tothom/ equitat)

FASE 2: VISIÓ DE LA COMUNITAT EDUCATIVA I CAPACITACIÓ DEL CENTRE

Crear la visió i l'estratègia del canvi

Abans de començar a emprendre accions és rellevant preguntar-se on es vol arribar, la nostra raó de ser com a centre i què volem ser. Crear una **visió de centre** dotarà de sentit i propòsit les accions que el centre emprengui a curt termini, i determinarà l'itinerari del procés de canvi que començarem a dibuixar posteriorment. Cal generar un procés que permeti a tota la comunitat educativa participar en aquesta construcció conjunta del què volem, ja que la visió reflecteix el consens de la comunitat educativa sobre com ha de ser el nostre centre educatiu en un futur determinat.

L'equip impulsor s'encarrega de desenvolupar aquest procés que condueixi a tota la comunitat educativa a elaborar una visió del centre, tot organitzant i gestionant la seva participació i creant un marc que permeti actuacions diverses alineades amb el propòsit, els objectius de transformació i els recursos disponibles. Així doncs, la creació d'aquesta visió conjunta serà la culminació d'un procés participatiu que comptarà amb la reflexió conjunta d'infants i joves, famílies i claustre.

Comunicar i implicar

Un cop elaborada conjuntament la visió del centre, en relació amb la seva situació actual i en el marc de transformació educativa, cal assegurar-se que el major nombre possible de persones que conformen la comunitat educativa tingui veu en aquest procés, i en comparteixi la visió i l'estratègia. La base d'aquesta participació i apoderament

està en una comunicació que genera comprensió. Idealment, cada persona dins de l'escola es compromet a fer alguna cosa al llarg dels propers anys. Tot docent ha de participar-hi, i aquest compromís cal que s'entengui més enllà del claustre per incloure-hi famílies, així com infants i joves. Tan important és la creació d'una imatge vívida i creïble d'un estat futur ideal del centre com la generació d'un compromís profund i emocional dels membres de la comunitat educativa per assolir-lo. És a dir, cal comunicar la visió i assegurar també la força motriu que produeixi aquest canvi.

FASE 3: TRANSFORMACIÓ INSTITUCIONAL

Capacitar i superar obstacles

En aquesta fase cal exercir accions sobre les persones, sobre el context i l'entorn.

Les accions sobre les **persones** són de tipus racional i emocional, i estan adreçades a dos objectius: empoderar i capacitar.

- Empoderament: té a veure amb el lideratge i la capacitat d'actuació i d'acció. Cal deixar que les persones facin i decideixin.
- Capacitació: té a veure, sobretot, amb la formació i l'acompanyament.
- Pla de formació i pla d'acompanyament.
- Seguiment per part de l'equip directiu del centre.

Les accions sobre l'entorn tenen la finalitat de facilitar el canvi eliminant barreres i creant condicions favorables, i poden ser de recursos o simplement organitzatives.

- L'equip directiu del centre elimina obstacles i incentiva un comportament alineat amb els objectius.
- S'eliminen els processos i activitats que no aporten valor afegit.
- Es prioritzen esforços i recursos.

Generar i avaluar

En aquesta fase cal tenir clars dos conceptes fonamentals: prototip i avaluació. Resulta molt important conèixer el concepte d'iteració o "acte de repetir un procés amb l'objectiu d'aconseguir una meta desitjada, objectiu o resultat". Aquest procés tracta de crear prototips per aprendre i que permetin la iteració contínua fins a poder validar-los. No es pot començar amb canvis estructurals, on la possibilitat d'assaig-i-error és molt més complicada per la complexitat de l'aplicació del projecte. Cal començar per iniciatives, experiments, hipòtesis de treball, assaigs i experiències acotades que permetin:

- Observar
- Validar hipòtesis
- Implementar millores
- Detectar errors
- Avaluar
- I sempre aprendre

Durant aquest període de transformació, és important desenvolupar i aplicar les eines d'avaluació formativa que permeten valorar com estan impactant al centre els canvis que anem introduint. Aquesta avaluació permet millorar les nostres estratègies i es veu reflectida en el nostre procés.

En definitiva, el prototip i l'avaluació ens donen l'oportunitat de desenvolupar conceptes, preguntes, solucions i estratègies que, en darrera instància, seran incorporats al Pla Anual de Centre.

FASE 4: FINALITZACIÓ DE LA INTERVENCIÓ, CONSOLIDACIÓ I SOSTENIBILITAT DEL CENTRE

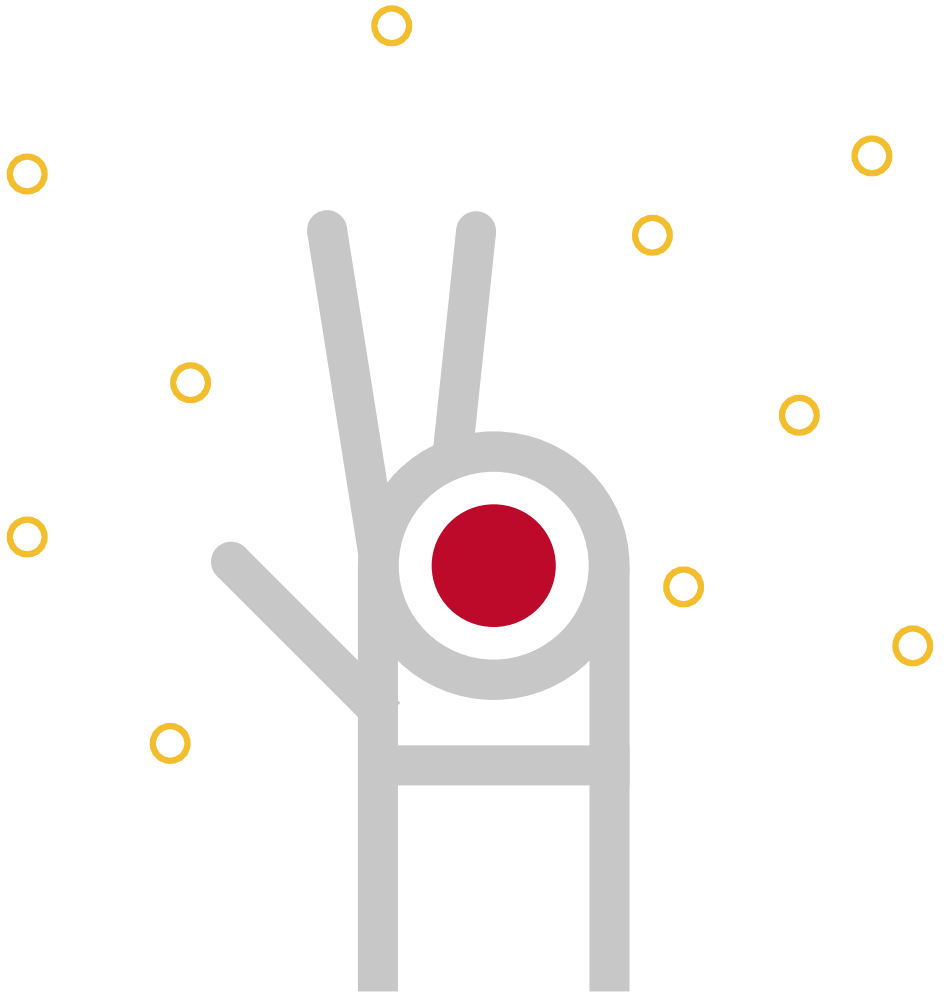
Aquesta Fase 4 és una extensió de la Fase 3 i es pot desenvolupar conjuntament al llarg del mateix curs lectiu.

Celebrar i afermar

Com a centre que aprèn, ha de formar part dins de la seva cultura la capacitat de **celebrar els èxits** que anem generant per tal de fer visible l'evolució i el progrés del procés de canvi. Una manera de celebrar és compartir aquests èxits amb la comunitat educativa i amb altres centres immersos en un procés de transformació. És especialment rellevant reconèixer i reforçar positivament aquelles persones que s'han esforçat a portar a terme canvis.

El procés de transformació educativa no és un grau a assolir o un segell de qualitat, sinó una fita que suposa un treball al llarg del temps. Per aquest motiu és essencial la **sostenibilitat dels canvis** introduïts per anar avançant cap a la visió que ens hem proposat.

Cal afermar els canvis assolits i assegurar que el centre seguirà avançant i millorant. Cal consolidar la cultura de canvi, la qual cosa significa afavorir i recolzar els nous comportaments i les noves maneres de pensar. Cal reforçar i estendre les noves formes d'actuació



i organització. Cal compartir aquests aprenentatges amb tota la comunitat educativa.

"Cal garantir que tots els infants i adolescents adquireixin aprenentatges rellevants i amb sentit, per a ells i per al conjunt de la societat, en el context històric que vivim.
Ens cal actualitzar l'escola."

7. COM AFRONTAR ELS CANVIS

La transformació que proposem té per **objectiu crear un sistema educatiu equitatiu i de qualitat** en què tot infant, en tot centre educatiu, trobi experiències d'aprenentatge rellevants, gratificants i empoderadores, i que aquestes experiències millorin la seva expectativa vital en termes de dignitat, capacitat i benestar i, al mateix temps, reverteixin en una societat més cohesionada i capaç de donar resposta als reptes globals, formant ciutadanes i ciutadans lliures i responsables.

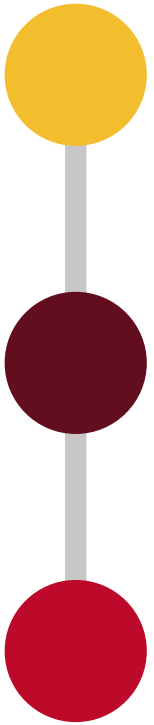
Assumir que la finalitat de l'educació és la formació integral de la persona comporta, també, canviar la manera com s'aprèn i els instruments que ho fan possible. Comporta la personalització de l'aprenentatge, el desenvolupament competencial, les metodologies globalitzades, la integralitat primària-secundària, l'avaluació per competències, continuada i formativa, i l'escola inclusiva.

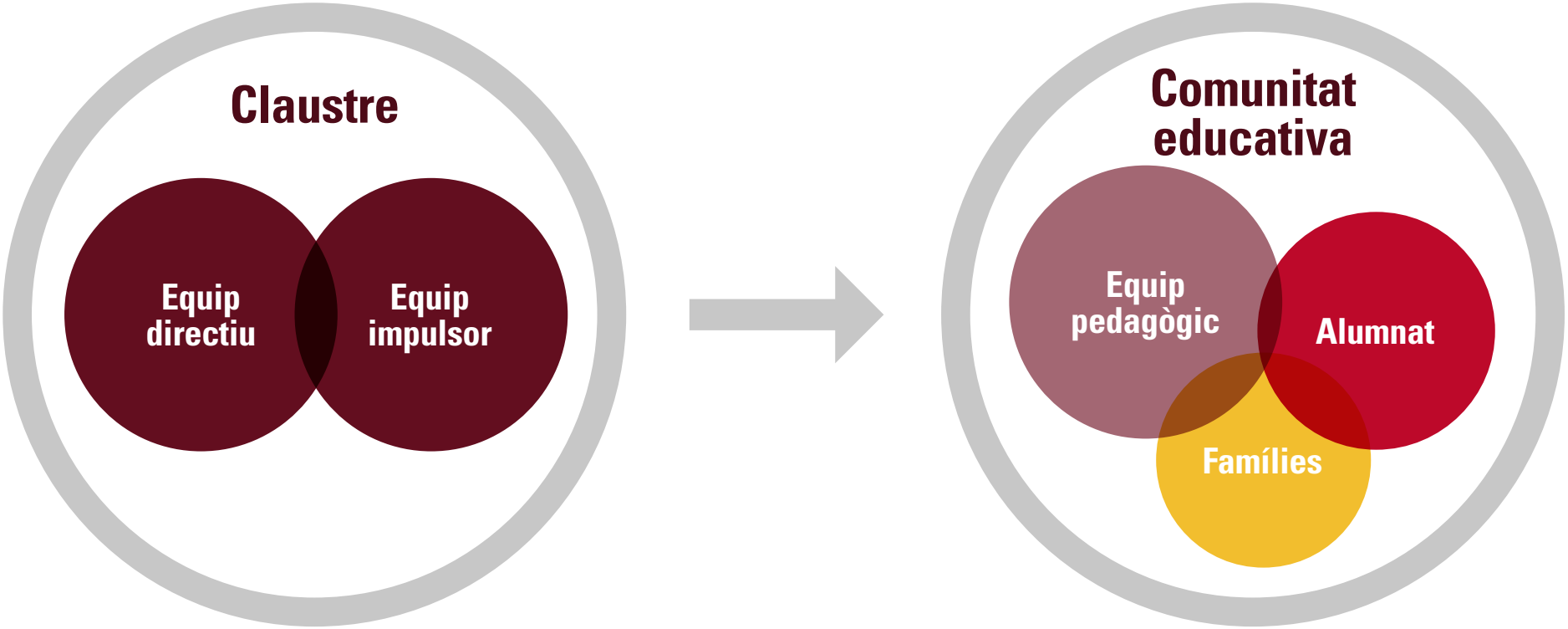
El repte per situar en la centralitat del sistema educatiu el que avui encara se'ns situa massa al marge és molt gran. Però no solament és desitjable i necessari sinó que també és possible i mereix tot l'esforç que cal fer per poder-lo assolir.

Davant d'aquest gran repte, necessitem forts lideratges que guiïn pel camí establert, que orientin i acompanyin en aquests processos gens fàcils. En definitiva, els processos de transformació requereixen un **fort lideratge**, ja que suposen canvis estructurals importants i necessiten la participació i l'acompanyament de tot l'equip docent.

L'Equip Impulsor és "la tripulació" d'aquest coet que ha de procurar, juntament amb l'equip directiu, que s'assoleixin totes les fites de les etapes de la transformació i fer realitat el propòsit que hem dissenyat com a comunitat educativa.

Aquest equip pren la responsabilitat d'impulsar i promoure dins del centre educatiu les accions principals que es desprenen del protocol d'actuació. Conjuntament amb la persona facilitadora, l'equip impulsor adequa aquest protocol genèric a la realitat del centre i en dissenya un de propi. També ha d'implicar en el procés de canvi la comunitat educativa, fent d'enllaç amb l'equip directiu, amb l'equip pedagògic, l'alumnat i amb altres agents del centre.





"Les famílies conformen un sector que reclama ser reconegut com a tal,
amb capacitat d'incidència no solament en la pròpia escola sinó també en el camp de les polítiques educatives"

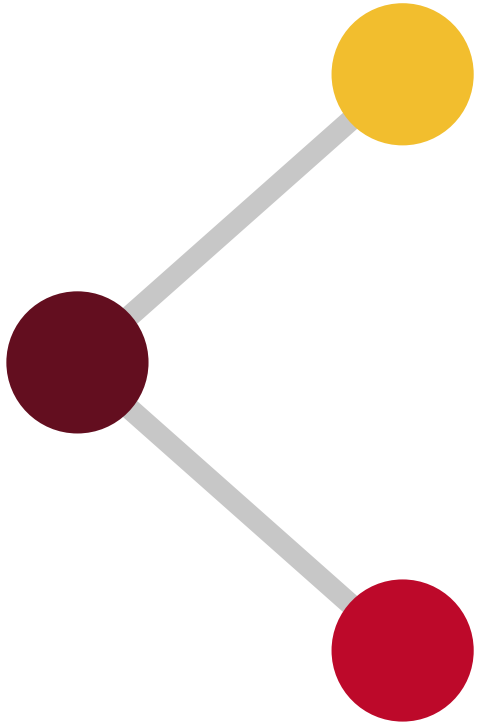
Font: Llibre Blanc de la participació de les famílies a l'escola.

La comunitat educativa ha d'esdevenir motor de la vida a l'escola. L'equip pedagògic ha de treballar de manera conjunta i cooperativa amb l'alumnat i les famílies per organitzar, gestionar i avaluar allò rellevant que ha de succeir en el centre. Els infants i joves han de tenir els seus espais de participació proactiva en forma d'assemblea o consells d'infants, periòdics i freqüents. La conversa diària ha d'esdevenir l'espai participatiu per excel·lència, ja que diàriament s'han d'oferir moments on els infants i els joves puguin aprendre a conviure i a gaudir de la democràcia a través del diàleg. D'aquesta manera podran participar en el disseny i interpretació del propòsit educatiu del centre.

Hem de ser conscients que la resistència és tan legítima com la voluntat de transformació. Podem actuar sobre la part més racional, el context i la part emocional. Aquesta ens ha de fer crear aliances que ens conduiran a liderar junts aquest procés de transformació. L'escola ha d'estimular la implicació i la corresponsabilitat de l'alumnat i de les famílies en el projecte pedagògic i promoure una relació de col·laboració i confiança entre tots.

L'eina pretén ser àgil i breu ja que l'objectiu principal és que els centres siguin capaços d'**identificar-se** i de **descriure's**, per a posteriorment, prendre decisions en el camí del canvi. Ens interessa crear un debat i una discussió del professorat per veure les diferents mirades que tenim en un mateix centre. Per aquest motiu trobareu unes frases en forma de pregunta que haureu de classificar en funció del vostre grau d'acord o de realització. Les vostres respostes us serviran per reconèixer la identitat del vostre centre: gairebé sempre o molt d'acord, moltes vegades o bastant d'acord, poques vegades o poc d'acord, gairebé mai o gens d'acord. També pot ser utilitzada com a eina de sensibilització i formació i/o com a eina d'orientació per a la planificació. Té, per tant, una doble finalitat: identificar el grau de transformació, concretar objectius de millora i avaluar des de l'inici el procés i el progrés de la implementació de mesures de canvi.

Cada centre és únic per la seva naturalesa, el seu context, la seva història i els seus integrants, de manera que és tasca seva dissenyar estratègies coherents amb aquestes particularitats per a encaminar-se cap a una transformació rellevant i eficaç.



Els centres que tindran suport d'acompanyament podran compartir-lo amb la persona facilitadora perquè els ajudi a interpretar i contrastar resultats amb la finalitat d'ajudar el centre a dissenyar i concretar propostes pensant en la seva utilització posant en relleu els aspectes en els quals se centrarà el pla d'acció de millora.

8. L'EINA D'AUTOCONEIXEMENT DE CENTRE

L'Eina d'Autoconeixement de Centre és un instrument de reflexió i d'aprenentatge que té com a objectiu orientar els centres sobre la seva situació actual i ajudar-los a prendre decisions en els processos de transformació i millora. L'Eina ha de servir d'instrument identificador per fer una primera autodiagnosi de centre a partir de la identificació d'evidències clau que ens apropen al marc de la transformació educativa, al qual cal orientar el canvi tot adaptant-se a la realitat de cada centre.

DESCRIPCIÓ

L'eina consta de 40 descriptors vinculats a les 7 dimensions que cal tenir presents perquè el centre respongui a un model educatiu ajustat al segle en què vivim, compromès amb els objectius de desenvolupament sostenible, que asseguri l'accés a una educació d'alta qualitat, que garanteixi una educació inclusiva i equitativa de qualitat i que ofereixi oportunitats per a l'aprenentatge al llarg de la vida i el desenvolupament personal i social per a tothom.

COM S'UTILITZA?

L'eina pretén ser àgil i breu ja que l'objectiu principal és que els centres siguin capaços d'identificar-se i de descriure's per, posteriorment, prendre decisions en el camí del canvi. També pot ser usada com a instrument de sensibilització i aprenentatge i com a eina d'orientació per a la planificació. Té, per tant, una triple finalitat: identificar el grau de transformació, concretar objectius de millora, i avaluar des de l'inici el procés i el progrés de la implementació de mesures de canvi.

Està pensada per a ús intern, i és interessant que sigui utilitzada pels diferents agents de la comunitat educativa. Per tant, una vegada utilitzada per l'equip directiu o l'equip impulsor del centre, serà necessari que també sigui utilitzada per l'equip pedagògic per promoure la reflexió. Tanmateix, per tenir una imatge polièdrica del centre, és convenient que un grup representatiu d'alumnes i de famílies també faci ús d'aquesta eina d'autoconeixement.

Les diagnosis col·lectives permeten fer una reflexió interna a partir del contrast entre les diferents percepcions, els aspectes coincidents i els contradictoris, per aprofundir i debatre sobre la visió que tenen del centre els diferents agents participants.

L'eina no proporciona solucions, perquè cada centre és únic per la seva naturalesa, el seu context, la seva història i la comunitat que el forma, de manera que és tasca seva dissenyar estratègies coherents amb aquestes particularitats per a encaminar-se cap a una transformació rellevant i eficaç.

Pots descarregar-te una còpia a:
EINA D'AUTOCONEIXEMENT DE CENTRE

DESCRIPTORS D'EVIDÈNCIES DE LA TRANSFORMACIÓ EDUCATIVA

1. La participació dels infants i joves en els processos d'autoavaluació inclouen les competències que els ajuden a conèixer com són, a gestionar-se i a millorar com a persones.

2. L'escola fomenta l'existència de processos participatius i democràtics que garanteixen l'aprenentatge de les famílies, dels alumnes i dels mestres en temes relacionats amb l'entorn natural i social i la sostenibilitat.

3. L'equip pedagògic i de suport considera que el centre fomenta la iniciativa i la participació dels infants i els joves en activitats individuals i col·lectives a partir d´ assemblees d'alumnes, reunions de delegats o consells d'infants.

4. El centre desenvolupa oportunitats d'aprenentatge en què l'alumnat ha de formular-se preguntes, resoldre problemes reals i desenvolupar projectes o investigacions obertes.

5. L'alumnat mostra i manifesta el seu benestar en el centre i les seves ganes d'implicar-se en el seu procés d'aprenentatge.

6. L'escola fomenta la incorporació de l'aprenentatge col·laboratiu/cooperatiu (projectes, tallers…) de manera explícita en la vida quotidiana del centre.

7. El Pla Anual del centre permet la participació dels infants i joves en processos de planificació i coavaluació que inclouen les competències per a conviure en el món.

8. El centre promou la participació dels infants i joves en processos d'avaluació, autoavaluació i coavaluació que inclouen les competències per a fer i per a conèixer.

9. L'entorn d'aprenentatge es fonamenta en la naturalesa social del procés d'aprendre i fomenta activament l'aprenentatge cooperatiu entre l'alumnat de diferents edats i moments evolutius.

10. Els infants i joves del centre educatiu participen activament en l'establiment dels objectius i continguts de les activitats d'aprenentatge.

11. El centre fa realitat la participació dels infants i joves en l'establiment de les normes de convivència i en les mesures per a la reconducció de les situacions disruptives.

12. Els infants i joves del centre perceben que els docents coneixen les seves fortaleses i inquietuds. De la mateixa manera s´adonen que reconeixen en cada un d'ells allò que els resulta més difícil i els ajuden a millorar.

13. Habitualment els alumnes tenen espais comuns de debats, converses, assemblees per compartir identitats, aprenentatges i vivències amb els seus companys.

14. L'equip pedagògic té establerts processos per involucrar els infants i joves en el disseny i la cura dels temps i els espais de l'escola. L'equip directiu escolta i dona resposta a les necessitats de l'alumnat.

15. L'escola fomenta la necessitat de millorar les competències professionals mitjançant l'autoavaluació i la coavaluació de l'equip docent.

16. El centre té processos establerts per a la recollida de preguntes, interessos i inquietuds d'infants i joves en les diferents tasques a realitzar.

17. L'alumnat disposa d'un protocol i eina per elaborar un pla personalitzat i fer-ne el seguiment amb el tutor/a.

18. Els infants i joves participen tant en el procés de creació de les rúbriques com en el disseny de l'avaluació, l'autoavaluació i la coavaluació.

19. L'escola facilita a l'alumnat instruments de valoració del seu procés d'aprenentatge per garantir el seu punt de vista i que el seu retorn ajudi a millorar la feina dels educadors.

20. L'alumnat té clar que hi ha aprenentatges en els quals poden decidir què i com aprendre.

21. Els alumnes tenen tutories individualitzades al llarg del curs amb la persona que els tutoritza.

22. El model d'aprenentatge del centre ha passat de la transmissió de coneixements definitius al desenvolupament de competències per a la vida, fomentant la capacitat d'emprar coneixements (informació, conceptes, habilitats, actituds i valors) en contextos específics per donar respostes a situacions reals.

23. Segons l'equip docent les reunions i els claustres són necessaris, participatius i de caire pedagògic.

24. Les mestres/professores dediquen temps setmanal, fora de l'horari lectiu, per a formacions i coordinacions en el centre.

25. Els docents apliquen metodologies diversificades d'aula utilitzant, entre altres, recursos tecnològics i digitals.

26. L'equip pedagògic es mostra satisfet del centre on treballa i sent que pot aportar-hi contribucions valuoses.

27. L'equip directiu escolta i dona resposta a les necessitats dels mestres.

28. El professorat valora positivament els espais de conversa i de debat a l'aula i els aprofiten per tractar els temes de l'entorn que ajudaran a desenvolupar l'educació per al desenvolupament sostenible i la ciutadania global.

29. Els docents del centre han de posar-se d'acord amb els seus companys per decidir què volen fer i com volen fer-ho, perquè treballen de manera cooperativa.

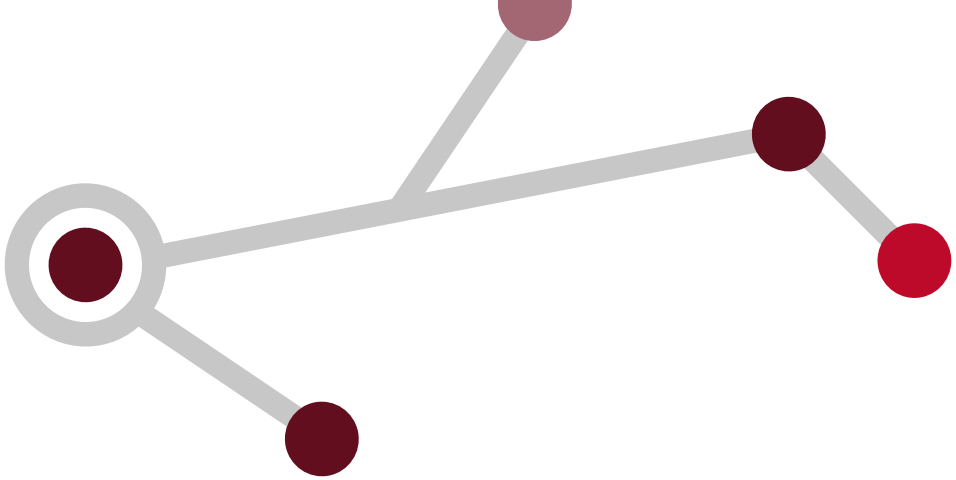
30. L'equip docent dedica temps i esforços a explicar per escrit com és l'evolució de cada alumne.

31. La formació interna del centre assegura l'actualització dels docents i la millora de les seves competències personals i professionals, tant individuals com col·lectives.

32. El centre ha trobat la manera perquè les famílies i els infants participin activament en l'avaluació mitjançant redactats, reunions, pautes d'observació o graelles.

33. Els mestres/professors veuen que des de l'equip directiu del centre s'afavoreix establir connexions amb altres professionals o amb docents d'altres centres, amb qui comparteixen reflexions, materials i recursos per construir connexions entre disciplines i amb l'entorn de l'escola.

34. L'alumnat i les famílies (comunitat educativa) participen i s'impliquen activament en la vida del centre aprofitant les oportunitats que ofereix l'entorn. L'equip directiu escolta i dona resposta a les seves propostes i necessitats.



35. L'avaluació de les experiències d'aprenentatge de l'alumnat es realitza en equip, amb la participació activa de tots els docents implicats.

36. L'escola es preocupa per construir i compartir la visió del centre educatiu amb la comunitat educativa.

37. L'exercici del lideratge en el centre implica diversos actors que treballen de manera transversal.

38. La visió del centre pretén eliminar la separació existent en educació entre els aspectes cognitius, emocionals i ètics, per oferir un aprenentatge que ajudi els infants i joves a convertir-se en persones autònomes, a desenvolupar tot el seu potencial.

39. Els mestres del centre tenen present com generar oportunitats perquè l'alumnat participi en activitats de suport o extraescolars associades a projectes propis o a plans d'entorn.

40. El propòsit educatiu del centre afavoreix la creativitat i el coneixement a més d'assegurar l'adquisició de les competències cognitives, interpersonals i socials.

REFERÈNCIES

Armengol, A.; Gairin, J.; Lorenzo, M. & Martín, M. (2006). *Processos de canvi en els centres educatius a partir de les avaluacions externes.* Madrid: MEC.

Dalmau, M.; Sala, I. & Llinares, M. (2015). *Pautes sobre el Disseny Universal per a l'Aprenentatge (DUA).* Universitat Ramon Llull. Barcelona
https://drive.google.com/file/d/0B9TjPRfUZJUsZmNDVm5zOGNKak0/view

Departament d'Educació (2017). *Marc de la Innovació Pedagògica.*
http://xtec.gencat.cat/web/.content/innovacio/marc-innovacio-pedagogica/documents/marc_dinnovacio_pedagogica.pdf

Departament d'Educació (2021a). *Eina d'Avaluació Dinàmica de Xarxes.*
https://projectes.xtec.cat/transformacioenxarxa/wp-content/uploads/usu1468/2021/03/DGIRCD-Eina-d%E2%80%99Autoavaluaci%C3%B3-Din%C3%A0mica-de-Xarxes.pdf

Departament d'Educació (2021b). *Eina d'autoavaluació dinàmica de Centres Formadors.*
https://projectes.xtec.cat/centresformadors/wp-content/uploads/usu1341/2021/03/Eina-dautoavaluacio%CC%81.pdf

Educational Equity Portal (2017). *Rúbrica per autoavaluar l'equitat escolar.*
http://euschoolequity.org/rubric/RUBRIC_EQUITY_CAT.pdf

Escola Nova 21 (2016). *Rúbrica de Canvi Educatiu.*
https://rubricadecanvi.cat/visitant

Gairin, J. (2011). *Promover e impulsar el cambio educativo desde los municipio*s [A:] Municipio y Educación: reflexiones, experiencias y desafíos. Gairín, J. & Sánchez, S. (Ed.). Santiago de Chile: EDO-FIDECAP.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). Professional capital. Transforming Teaching in Every School. Teachers College Press & Ontario Principals' Council.

Hernández, F. (2017). Lo que puede facilitar un proceso de transformación educativa.
https://eldiariodelaeducacion.com/2017/09/21/lo-que-puede-facilitar-un-proceso-de-transformacion-educativa/

Jolonch, A. (2017). *Sistemes educatius que aprenen: un horitzó estratègic per a Catalunya.* Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Documents, 37. Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya. 47

Kaser, L. & Halbert, J. (2018). *The Spirals Playbook. Liderar amb mentalitat indagadora a sistemes educatius i escoles.* C21 Canadians for 21st Century Learning & Innovation.

OCDE - UNESCO (2017). *Educació per als objetius del desenvolupament sostenible.*
https://unescocat.org/wp-content/uploads/2019/04/Educaci%C3%B3-per-als-objectius-de-desenvolupament-sostenible.pdf

OCDE (2018). *The future of education and skills.* OECD Publishing, Paris.

OCDE (2018). *Manual per a entorns d'aprenentatge innovadors.* Editorial UOC i el Centre UNESCO de Catalunya, amb el suport de la Generalitat de Catalunya i del Consorci d'Educació de Barcelona.
https://drive.google.com/file/d/1r4mZPBDHPbBNbhLM6nrXTYzgM4JtYlub/view

OCDE (2019). *TALIS 2018 Results.* OECD Publishing, Paris.

Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. Revista de Investigación Educativa, 37(2), 301-326.

Generalitat de Catalunya
Departament d'Educació
Direcció General d'Innovació, Recerca i Cultura Digital

Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

Programa d'orientació i reforç per a l'avanç i suport a l'educació
Programa finançat pel Ministeri d'Educació i Formació Professional i cofinançat pel Fons Social Europeu, FSE 2014-2020