

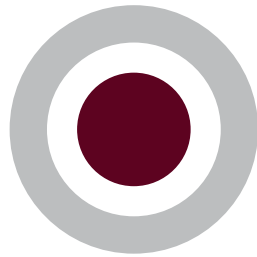


# LABORATORI DE TRANSFORMACIÓ EDUCATIVA

# ÍNDEX



Introducció	3
Marc normatiu	7
Principis	8
Finalitats	11
Objectius	12
Productes	13
Estratègies	14
Organització i funcionament	15
Equip Motor	18
Equip de Centres	19
Recursos	21
Avaluació i prospectiva	23
Referències	28



# INTRODUCCIÓ

La Declaració Universal de Drets Humans proclama que tots els éssers humans neixen lliures i iguals en dignitat i en drets. D'aquí sorgeix la idea que l'educació ha de ser empoderadora, rellevant i amb sentit per a cadascun dels infants i aquesta és l'essència que està a la base del procés de transformació educativa que es viu a Catalunya, per actualitzar-ne el propòsit i les pràctiques d'aprenentatge.

El propòsit educatiu d'avui, en paraules d'UNESCO a ***Repensar l'educació (2015)*** i d'acord amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) definits a l'Agenda 2030 de les Nacions Unides per al Desenvolupament Sostenible (2015), ha de ser recon-

siderat d'acord amb una visió renovada del desenvolupament humà i social sostenible que sigui tan equitatiu com viable, basada en principis de respecte a la vida i a la dignitat humanes, la igualtat de drets i la justícia social, el respecte a la diversitat cultural i la solidaritat internacional i la responsabilitat compartida. L'any 2012 l'OCDE estableix els principis de l'aprenentatge que trenquen amb l'antiga concepció enciclopedista i selectiva i que durant dècades s'ha tingut de l'escola i la universitat, que entenia que a través de l'explicació dels docents i del llibre de text es transmetien fets i conceptes a alumnes que escolten, exerciten i reproduïen. Avui, en el context dels grans reptes globals i de la quarta revolució industrial, cal concebre

l'educació de forma diferent. S'ha de passar de la transmissió de coneixements al desenvolupament de competències per a la vida, aquelles competències que permeten emprar coneixements (informació, conceptes, habilitats, actituds i valors) en contextos específics i donar resposta a situacions reals.

El Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya impulsa la innovació i la recerca pedagògica que permet desenvolupar fórmules organitzatives i metodològiques que responguin a les necessitats educatives de tot l'alumnat i les seves famílies, amb l'objectiu d'assolir l'èxit educatiu en un marc d'inclusió. D'acord amb la Llei 12/2009 d'Educació de Catalunya, l'Administració educativa

impulsa iniciatives de col·laboració, de corresponsabilització i de treball conjunt entre els diferents agents i actors educatius com un factor clau que permet generar sinergies positives per tal de reflexionar, implementar i experimentar processos organitzatius, materials educatius i metodologies docents, i representa una oportunitat única per aprofitar el potencial i la càrrega d'il·lusió present en la comunitat educativa per a la millora en la prestació del servei d'educació al nostre país.

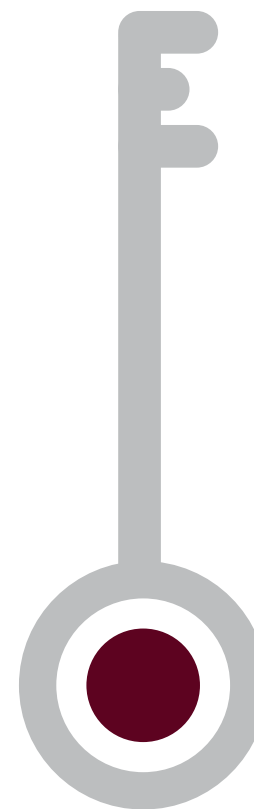
Per això, l'horitzó comú de canvi educatiu que està desenvolupant el Departament d'Educació parteix d'un propòsit amb una concepció inclusiva i orientadora de l'educació, que ha de comportar una transformació global del sistema educatiu: tant en les pràctiques d'aprenentatge –inclosa l'avaluació–, que 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 ajudarà a actualitzar cíclicament en el paradigma de la millora contínua.

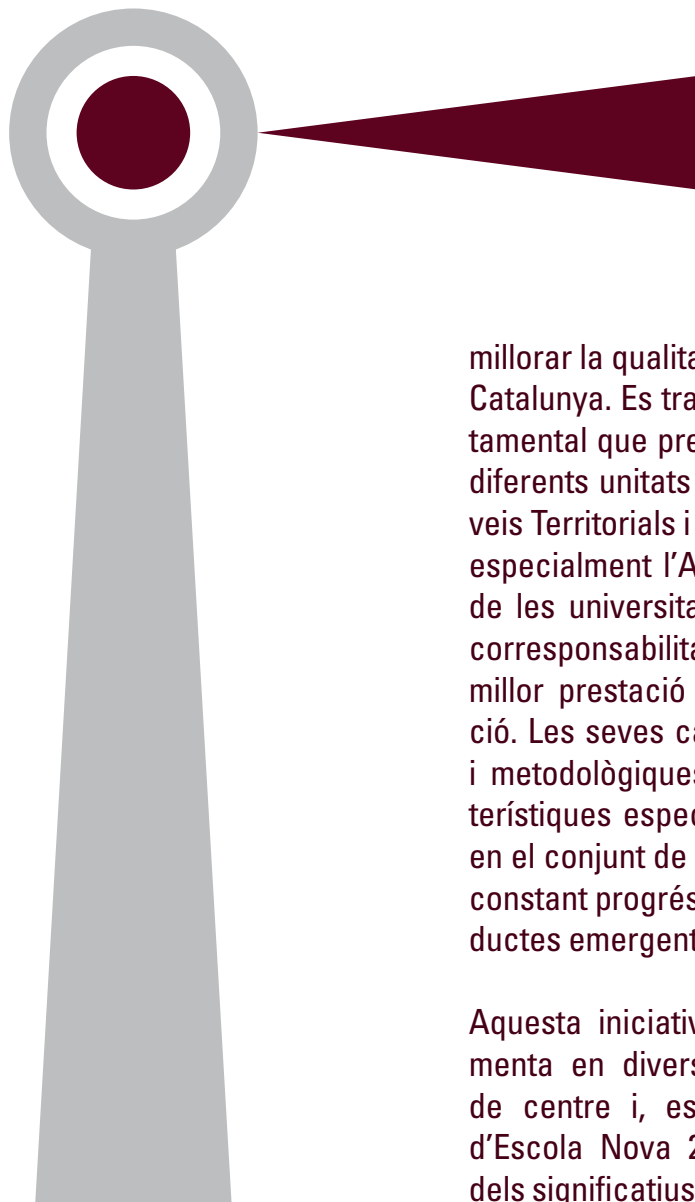
La innovació pedagògica està fonamentada

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 sí mateixa. La innovació ha de seguir un procés planificat de millora que asseguri que cada alumne desenvolupi al màxim les seves capacitats, assoleixi amb èxit els aprenentatges necessaris per tenir una vida plena, i obtingui totes les competències possibles per ser una persona culta, responsable i lliure.

Aquest procés planificat ha de basar-se en un aprenentatge centrat en l'alumne i necessitarà d'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.

El Laboratori de Transformació Educativa s'emmarca dins l'àmbit de les polítiques educatives per enfortir el model d'escola catalana, amb el propòsit transformador de





millorar la qualitat educativa dels centres de Catalunya. Es tracta d'una estratègia departamental que preveu el treball i el suport de diferents unitats del Departament, dels Serveis Territorials i aliances amb altres agents, especialment l'Administració local i els ICE de les universitats, en un nou escenari de corresponsabilitat que ha d'assegurar una millor prestació del servei públic d'educació. Les seves característiques estructurals i metodològiques li confereixen les característiques específiques d'un R+D+I flexible en el conjunt de processos i estratègies i en constant progrés entre els "inputs" i els productes emergents dels seus "outputs".

Aquesta iniciativa departamental es fonamenta en diverses experiències reeixides de centre i, especialment, del Programa d'Escola Nova 21. Pretén aconseguir models significatius i eficaços de transformació

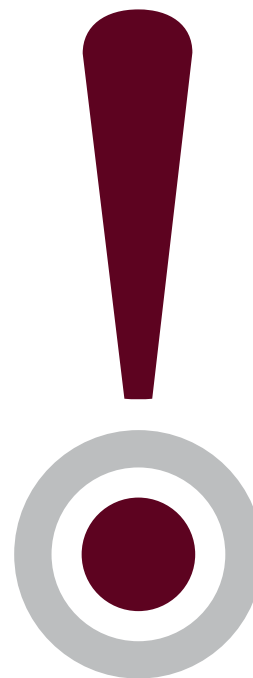
educativa en el paradigma de millora contínua. Consisteix en l'aprenentatge compartit dels centres i dels agents acompanyants amb l'objectiu d'induir la seva transformació de manera accelerada, a partir de la realitat singular de cada centre i d'una exhaustiva diagnosi del seu projecte pedagògic. El programa incorpora tècniques avançades i innovadores per aconseguir un progrés significatiu en termes de qualitat en aquells aspectes acordats amb el centre (auditories, *coaching* organitzacional, espiral d'indagació, pràctica reflexiva, etc.). Preveu també l'acompanyament dels professionals dels Serveis Educatius, de la Inspecció i d'altres agents educatius i socials.

Així mateix, el Laboratori s'ha de fonamentar en les iniciatives que es desenvolupen en els diferents Serveis territorials perquè constitueixen una important font de coneixement

en relació amb els processos de transformació educativa que s'han de posar a l'abast del conjunt del sistema per garantir l'equitat i la igualtat d'oportunitats. La descentralització en la presa de decisions i en la gestió són fonamentals per garantir l'èxit d'aquesta iniciativa departamental.

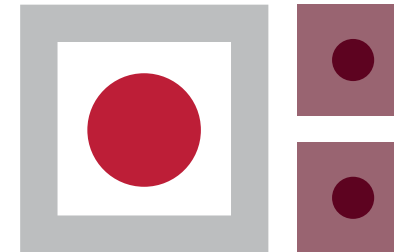
El coneixement generat per aquest Laboratori ha de permetre definir el Marc de Referència de la Transformació Educativa i un nou programa d'innovació educativa que permeti l'èxit educatiu per a tot l'alumnat a través de processos de transformació i millora acordats pels centres i que modifiquin la finalitat educativa, l'avaluació, l'organització de centre i les pràctiques d'ensenyament/aprenentatge. Es prioritzarà el suport als centres d'acord amb les seves necessitats.

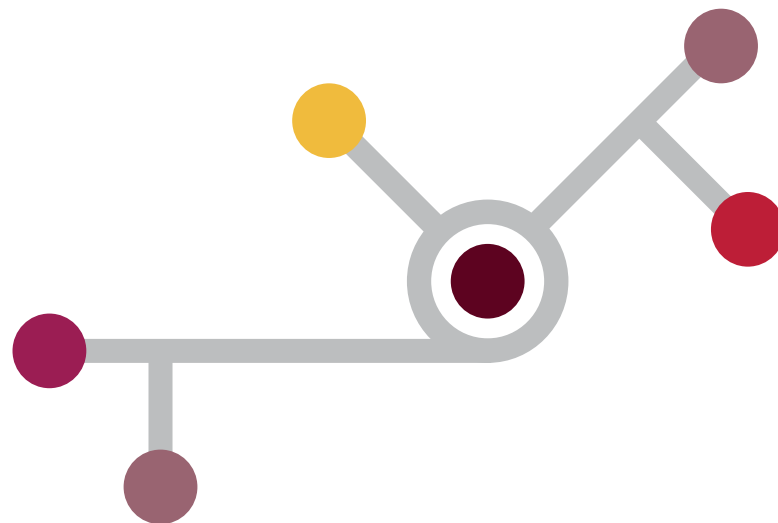
El Laboratori ha d'esdevenir el motor de canvi per al sistema educatiu en el seu conjunt i ha de permetre avançar en qualitat. Amb aquesta finalitat el Departament dissenyarà estratègies i mecanismes per estendre els processos de transformació a tots els centres.



# MARC NORMATIU

- Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació (DOGC núm. 5422, de 16.7.2009).
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius (DOGC núm. 5686, de 5.8.2010).
- Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent (DOGC núm. 5753, de 11.11.2010).
- Decret 29/2015, de 3 de març, de modificació del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- Decret 119/2015 de 23 de juny, d'ordenació dels ensenyaments de l'educació primària.
- Decret 187/2015, de 25 d'agost, d'ordenació dels ensenyaments de l'educació secundària obligatòria.
- Ordre ENS/108/2018, de 4 de juliol, d'avaluació a l'educació secundària obligatòria.





## PRINCIPIS

Els principis sobre els quals es fonamenta aquesta iniciativa són:

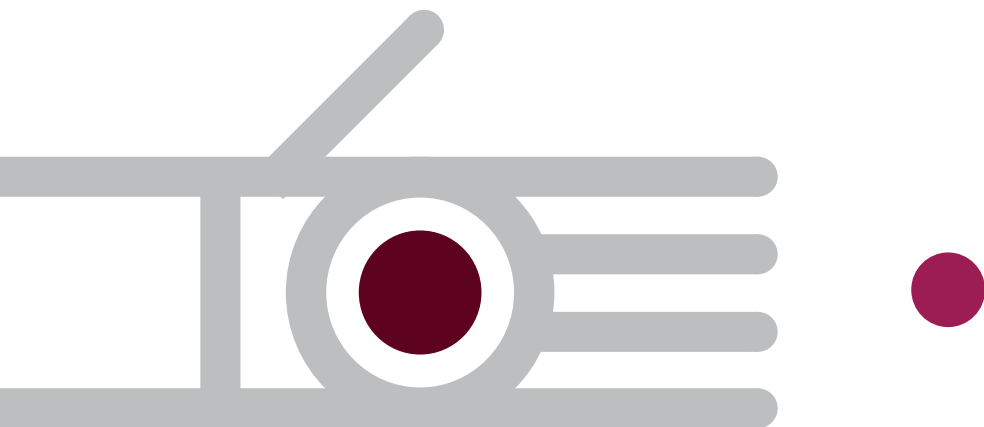
- **AUTONOMIA:** la transformació educativa i el canvi de paradigma té per protagonista el centre i la comunitat escolar, de manera que els processos han d'adaptar-se a les característiques i singularitats del centre i el seu context, possibilitant l'empoderament del centre per a la presa de decisions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

La innovació i la transformació educativa es fan realitat en tres grans eixos:

- **ORGANITZACIÓ I GESTIÓ DE CENTRE**
- **METODOLOGIES INNOVADORES**
- **XARXA I ECOSISTEMA EDUCATIU**





Les 7 dimensions a les quals fa referència la transformació educativa són:

### **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.

### **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.

### **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.

### **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 desenvolupa-

ment de les condicions per a la millora dels processos d'ensenyament i aprenentatge de tots els membres de la comunitat educativa.

### **Ecosistema educatiu en els aprenentatges**

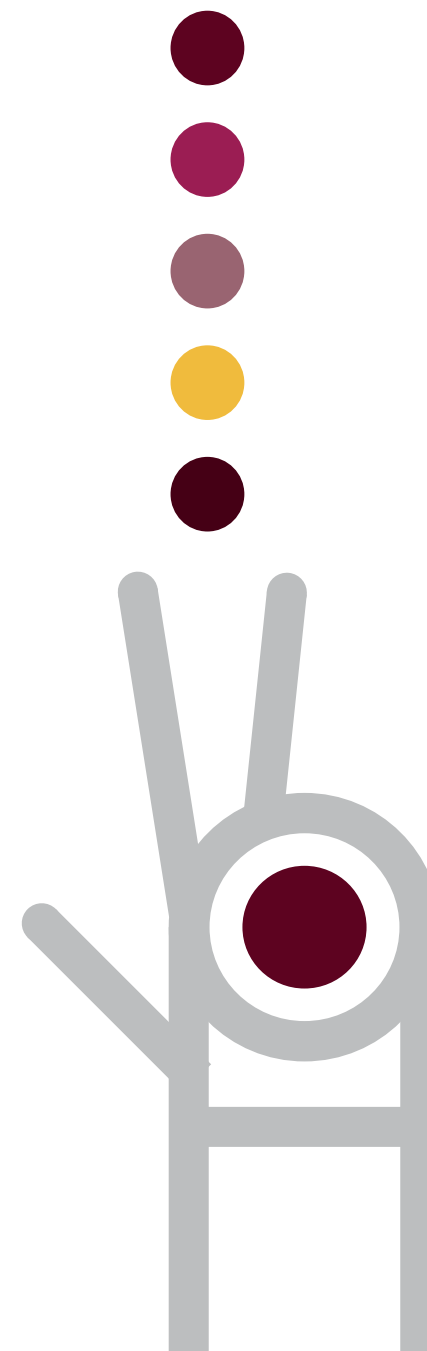
Projecte educatiu orientat al desenvolupament de les competències per a la vida des de l'equitat i la igualtat d'oportunitats en un entorn educatiu estès i en xarxa amb la participació i la corresponsabilitat de tota la comunitat educativa i la integració dels agents de proximitat.

### **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 participació activa d'aquest com a actor principal del seu aprenentatge amb l'objectiu que assolixi amb èxit els aprenentatges necessaris per a una vida plena, i obtingui totes les competències possibles per arribar a ser una persona culta, responsable i lliure.

### **Cultura avaluativa com a motor d'aprenentatge i de transformació educativa**

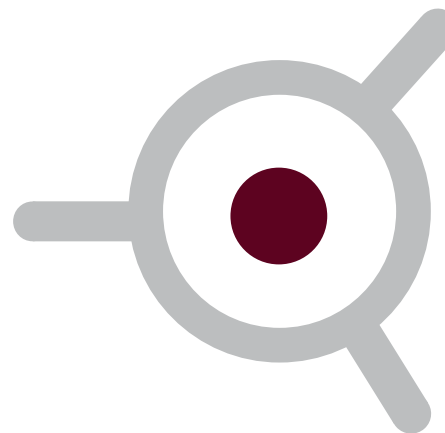
Avaluació com a mecanisme d'autoregulació d'aprenentatge, de millora professional i personal i de transformació educativa, lligada a la pràctica reflexiva mitjançant l'autoavaluació i la coavaluació on participa tota la comunitat educativa, entenent l'escola com una organització que aprèn.



# FINALITATS

El Laboratori de Transformació Educativa és una iniciativa que té per finalitat desenvolupar un model de transformació i millora del sistema educatiu que integri els models d'acompanyament a centres, des de la fonamentació pedagògica i la recerca educativa, per tal de donar resposta a la necessitat de canvi i transformació cap a un nou paradigma educatiu des d'una mirada sistèmica, i entenent el centre com a unitat que aprèn des d'una visió holística. Les finalitats del Laboratori són:

1. Crear un **marc de referència de transformació educativa**. L'Equip Motor del Laboratori, format, entre altres, per la DGIRCD, els ST i el CEB, treballa per generar un marc comú que incorpora la realitat de cada territori per singularitzar les accions adaptant-les a les necessitats de cada centre i de cada territori, observant els que ja disposen de pràctiques educatives transformadores, des d'un propòsit competencial i inclusiu. Es tracta de centres que incorporen pràctiques d'aprenentatge fonamentades en el coneixement de com les persones aprenen, amb una organització escolar autònoma capaç d'actualitzar-se i oberta a l'entorn.
2. Generar els **procediments i estratègies formatives** que possibilitin a les escoles i als instituts participants la transició sistemàtica des dels models tradicionals d'ensenyament-aprenentatge (en tots els seus graus) al marc de centres de referència - centres formadors (en tota la seva diversitat), partint del seu propi projecte educatiu, de tal manera que ofereixin eines que en el futur puguin ser emprades per generalitzar aquest marc i contribuir també a reformular el perfil professional dels docents i la seva capacitat i formació.
3. Generar **coneixement sobre pràctiques educatives de referència** que, emprant múltiples metodologies de treball globalitzat interdisciplinar, realitzant una avaluació formativa i competencial i reestructurant tant el propòsit institucional com la gestió de l'organització, plantegin mesures universals per fer front a la segregació existent així com a les noves formes emergents de segregació, tot afavorint l'equitat i la igualtat d'oportunitats.
4. Reconèixer i posar en valor el paper de l'escola en el procés d'adaptació de la societat catalana a les aspiracions i als reptes del segle XXI, i l'educació com a factor clau per assolir les competències necessàries per aconseguir un **creixement sostenible i inclusiu**.

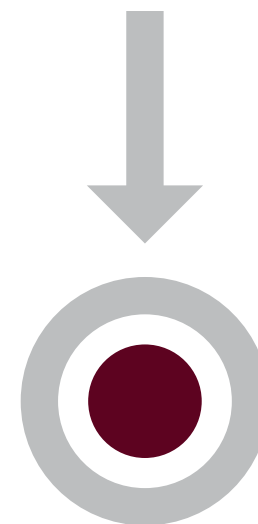


# OBJECTIUS

El Laboratori, com a iniciativa departamental per a la innovació, la recerca i el desenvolupament, pretén impregnar tot el sistema educatiu de Catalunya del propòsit transformador global, tant en pràctiques d'aprenentatge de referència educativa i en l'organització i funcionament dels centres al servei d'aquest aprenentatge, com en la governança del sistema a tots els nivells.

Els objectius generals són:

1. Definir el Marc Comú de Referència de la Transformació Educativa en el sistema educatiu de país.
2. Determinar els criteris de qualitat educativa que orientin els processos de transformació dels centres educatius de Catalunya.
3. Promoure la millora continuada en els centres.
4. Definir eines i instruments per identificar, validar i certificar els processos de transformació educativa.
5. Definir procediments, estratègies i evidències de transformació dels centres.
6. Establir el marc reglamentari de la figura de Centre de Referència Educativa.
7. Dissenyar un Programa d'Innovació d'Acceleració de la Transformació Educativa.
8. Impulsar el treball en xarxa dels centres de Referència Educativa.
9. Promoure sinergies amb l'entorn per esdevenir motor de canvi i de transformació social.
10. Garantir la transició sistèmica cap al Marc Comú de Referència de la Transformació Educativa.



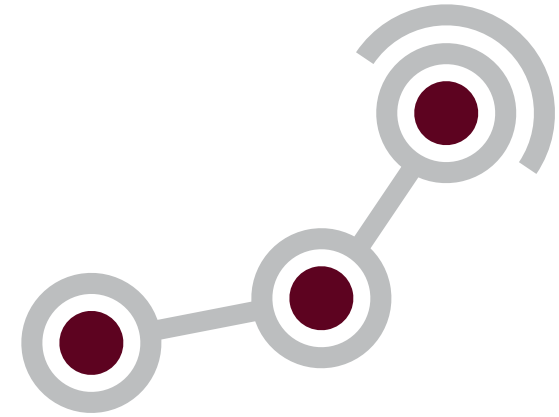


# PRODUCTES

Aquest model de transformació i millora del sistema educatiu desenvolupat en el Laboratori ha de permetre disposar d'aquests productes:

- Marc de Referència de la Transformació Educativa, definint criteris i indicadors.
- Programa d'Acceleració de la Transformació Educativa.
- Marc conceptual i reglamentari dels Centres de Referència Educativa. Eines i instruments per a la identificació, validació i certificació.
- Xarxa de Centres de Referència Educativa.
- Recerca científica associada a les evidències en els processos de millora i transformació educativa.

# ESTRATÈGIES



- Per a l'assoliment dels objectius anteriors, s'estableixen les estratègies següents:
- Concreció dels criteris que orientin els processos de transformació dels centres educatius de Catalunya.
- Recollida d'eines que orientin els processos de transformació dels centres educatius.
- Identificació de les evidències contrastades i les pràctiques de transformació educativa.
- Avaluació dels processos i de l'impacte, especialment a partir de la concreció del Projecte Educatiu de Centre i de la cultura de centre.
- Creació de sinergies (xarxes) amb l'entorn per esdevenir motor de canvi.
- Disseny singularitzat d'accions adreçades als centres.
- Creació d'equips de treball en xarxa dels propis centres.
- Organització d'estructures flexibles entre centres que permetin el treball i l'aprenentatge respectant les zones de desenvolupament proper.
- Empoderament dels centres a partir dels seus punts forts per tal d'esdevenir experts vers els seus companys d'equip.

# ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT

El Laboratori de Transformació Educativa consisteix en una iniciativa del Departament d'Educació que analitza, impulsa i avalua processos de canvi i transformació en els centres educatius com a factor clau d'innovació i millora de la qualitat de l'educació en les diferents perspectives, variables i contextos.

L'òrgan impulsor d'aquesta iniciativa correspon a la Direcció general d'Innovació, Recerca i Cultura Digital i el lideratge recau en l'equip Motor on hi ha representats tots els Serveis Territorials i el Consorci d'Educació de Barcelona. La implementació del Laboratori compta també amb la implicació de la Inspecció d'Educació i dels Serveis Edu-

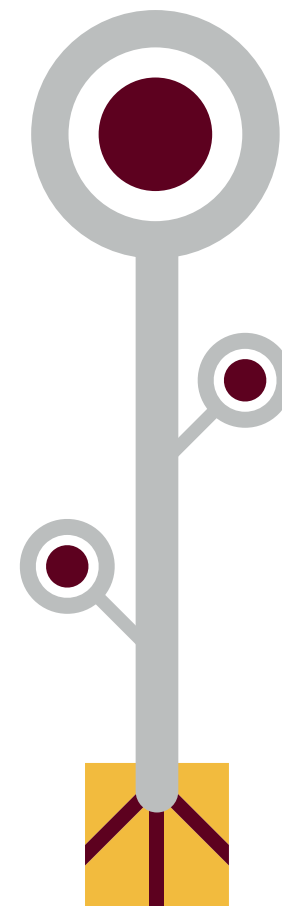
catius. Per tant, s'ha previst un treball conjunt amb les direccions, coordinacions i els equips dels Serveis Territorials per garantir el millor encaix del Laboratori en les singularitats i iniciatives que ja es desenvolupen a cada territori.

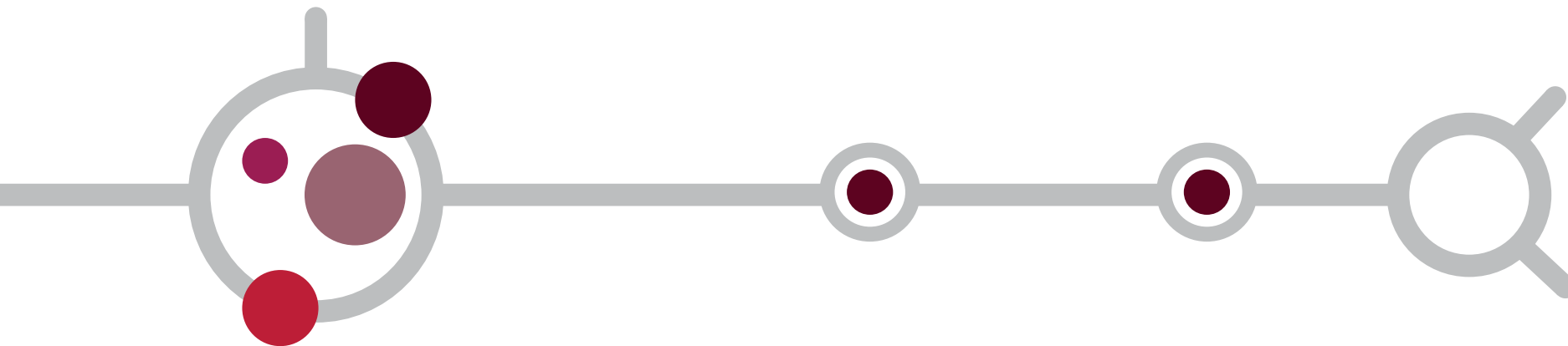
Atesa la seva importància per als centres i per al conjunt del sistema, s'ha previst un plantejament transversal amb la participació d'altres unitats del Departament d'Educació i d'altres entitats i institucions del món educatiu.

També s'ha previst un treball conjunt amb les administracions locals per promoure la corresponsabilitat entre les administracions

per aconseguir millores substancials en matèria d'equitat i inclusió en totes les zones educatives.

L'organització i el funcionament del Laboratori es vehicula per mitjà de dos equips:





1. **Equip Motor:** integrat per persones de la Direcció d'Innovació, Recerca i Cultura Digital, representants de cadascun dels ST i del CEB (coordinadors i referents de transformació/innovació) i la col·laboració d'altres entitats, experts i institucions implicades. L'equip Motor és responsable del disseny, de la implementació i del seguiment de les diferents actuacions vinculades al Laboratori, la coordinació de les Xarxes Territorials de Transformació Educativa i del Programa d'Innovació d'Acceleració de la Transformació Educativa.
2. **Comunitat de Centres:** format per un nombre determinat de centres procedents de diverses iniciatives i programes que estan desenvolupant processos de transformació i millora, susceptibles d'esdevenir centres de referència en diferents àmbits de l'acció educativa.

El Laboratori ha d'esdevenir un model d'acció per promoure el canvi i la transformació educativa en tres nivells:

1. **Centre:** el procés de millora en cada centre a partir de la detecció de necessitats fent arrelar en els centres docents criteris i instruments de revisió, autoavaluació i redefinició permanent del propòsit educatiu, de les pràctiques d'aprenentatge i de l'organització escolar. Aquests centres esdevindran "Centres de Referència Educativa" i "Centres formadors i d'acollida".
2. **Xarxa / Comunitat:** la millora grupal dins l'ecosistema d'escoles que formen part dels centres del Laboratori i, posteriorment, del Programa de la Transformació Educativa. El grup és un element incentivador, ja que fa emergir molts i diversos elements d'anàlisi i treball a partir de la


posició, les opinions i les experiències dels centres participants.

3. **Sistema:** la millora del sistema a través de l'empoderament de les escoles i de les institucions vers una proposta de transformació del sistema educatiu, on tot infant, independentment del seu context i condicions, pugui gaudir en qualsevol centre del Servei d'Educació de Catalunya d'experiències d'aprenentatge empoderadores i rellevants que li permetin desenvolupar el seu projecte de vida amb dignitat, sentit i benestar.



El Laboratori s'organitza emprant tres grans estratègies de treball:

1. **Atenció a la realitat de cada centre:** el canvi generat a través d'aquest procés ha de reflectir el context, la realitat i l'autonomia de cada centre. La figura del facilitador ajudarà a conduir aquest repte emprant eines com la pràctica reflexiva, l'espiral d'indagació i la rúbrica.
2. **Aprenentatge col·laboratiu:** el programa proveeix eines i espais per a l'exploració, de manera que els centres que volen iniciar, que ja han iniciat o que estan consolidant-se en el Marc Comú de Referència de la Transformació Educativa a través de la millora contínua, participen en diferents reunions, trobades, tallers, visites, estades i acollides.
- Comunitats de transformació. Espais de treball on es troben els centres agrupats segons el seu moment de transformació educativa (Inicial, Mitjà o Avançat). Dinamitzades per tècnics dels SC.
- Seminaris temàtics de transformació. Punts de reflexió on s'agrupen els centres que comparteixen el propòsit comú de transformació. Dinamitzades per tècnics dels SC.
- Plenaris de centres. Jornades de treball entre tots els centres.
3. **Treball en xarxa:** el programa proposa l'orientació al canvi emprant eines com les espirals d'indagació, a partir de preguntes estructurades que promouen l'autoreflexió, l'anàlisi i l'experimentació. L'organització d'estructures flexibles entre centres permetrà el treball i l'aprenentatge respectant les zones de desenvolupament proper, l'agrupament per interessos o l'aprofundiment per expertesa. La figura del dinamitzador s'ocuparà de conduir les sessions.
- Xarxes territorials de transformació. Estructures intencionals de transformació on participen centres del Laboratori, centres del Programa i altres centres en procés de reflexió. Dinamitzades per tècniques dels ST i del CEB.



Atès que els processos de transformació educativa que es desenvolupen en els centres responen a diferents iniciatives, programes i projectes (**STEAM, mòbils.edu, Centres Formadors, Escoles d'Evidències,....**) la implementació de les estratègies del Laboratori es farà tenint en compte els projectes de cada centre i pretenen ser un valor afegit que enriqueixi la millora dels centres aportant una anàlisi rigorosa dels seus processos i, alhora, les corresponents evidències d'impacte.

La iniciativa del Laboratori es consolida amb el disseny i posada en marxa del Programa d'Innovació d'Acceleració de la Transformació Educativa.

# EQUIP MOTOR DEL LABORATORI

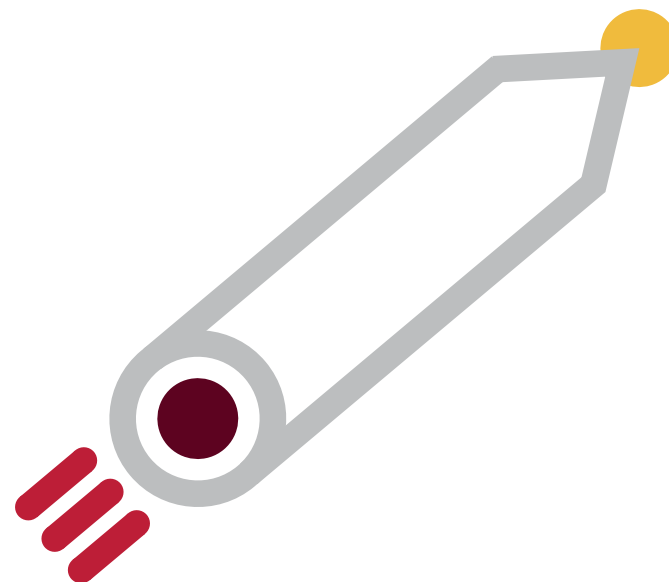
## Composició

Aquest grup està integrat per personal de la DGIRCD, específicament del servei d'Innovació, Xarxes i Serveis Educatius, pels coordinadors i referents de transformació/innovació de cada un dels Serveis Territorials i del Consorci d'Educació de Barcelona, i per la Inspecció Educativa.

L'Equip Motor està obert a la participació en condició de col·laborador personal d'altres direccions i subdireccions: SPE, DGCP, Sd-GFDLP...

## Funcions

- Pilotar i concretar els criteris que defineixen el Marc Comú de Referència de la Transformació Educativa.
- Dissenyar instruments propis utilitzables per a la transformació de qualsevol centre del Servei d'Educació de Catalunya.
- Dissenyar les dinàmiques de treball de l'Equip de Centres de Referència.
- Recollir les evidències contrastades i les pràctiques reeixides de transformació educativa.
- Promoure accions per a la creació i dinamització de la comunitat de Centres de Referència Educativa.



## Metodologia de treball

Reunions periòdiques del grup motor per a la coordinació dels diferents territoris i el desenvolupament dels objectius assenyalats anteriorment d'acord amb els principis d'autonomia, descentralització i corresponsabilitat.

Anualment es dissenya el pla de treball que s'ha de desenvolupar al llarg del curs.

## Equips motors territorials

Els Serveis Territorials i el Consorci d'Educació de Barcelona han organitzat estructures de coordinació en Innovació, Transformació i Xarxes amb representació de diferents agents d'acompanyament al centre (inspecció, CRP, coordinadora i referent territorial,...). Aquests equips motors territorials tenen representació en l'equip motor del Laboratori a través del referent en innovació i transformació del territori.

# EQUIP DE CENTRES



## Composició

L'equip de centres que forma part del laboratori queda definit en tres modalitats de centres:

- Centres referents de Laboratori: aquells centres avançats en la transformació educativa.
- Centres amb facilitació: aquells centres que participen del Programa d'Innovació d'Acceleració de la Transformació Educativa.
- Centres que participen de les Xarxes territorials de transformació educativa.

La selecció dels centres participants en el Laboratori es fa a partir de la proposta i selecció dels Serveis Territorials i del CEB, d'acord amb els criteris següents:

- distribució equilibrada en el territori.
- titularitat i tipologia dels centres (complexitat, grandària, nivells educatius).
- caràcter innovador.
- participació en la formació inicial de mestres i professorat.

L'equip de centres es constitueix inicialment incorporant els centres participants al programa EN21 i altres centres a proposta dels Serveis Territorials. La incorporació de nous centres es fa exclusivament d'acord amb els criteris anteriorment esmentats a proposta dels equips motors territorials, els quals també decidiran la incorporació de centres a les xarxes d'acord amb altres criteris, prioritzant els centres que no formen part de cap altra xarxa educativa.

## Funcions

- Definició del propòsit educatiu de cada centre i de la manera com s'avaluarà la millora del projecte de centre.
- Anàlisi i reflexió sobre la realitat del centre i disseny d'estratègies de millora individual.
- Seguiment dels processos de millora, dels resultats i dels impactes a diferents nivells (aula, centre i entorn).
- Provocar el creixement dels diferents centres distribuïts en equips enxarxats amb la realització de visites i de residències entre centres.
- Generar oportunitats de creixement individual, de comunitat o

de focus grup amb l'acompanyament formatiu i reflexiu, tant per part del propi equip d'experts dels centres que estan consolidant el marc de qualitat educativa, com d'experts externs.

- Saber crear estructures flexibles entre centres que permetin el treball i l'aprenentatge en xarxa respectant les zones de desenvolupament proper.
- Aconseguir l'empoderament dels centres a partir dels seus punts forts perquè esdevinguin experts vers els seus companys d'equip.
- Fer un ecosistema de centres formadors adreçats a la formació inicial, permanent, d'equips directius, d'inspecció i de personal dels serveis educatius.
- Aportar els indicis i les comprovacions a l'equip impulsor que els permetran assolir els objectius definits en el propi Laboratori i els productes que s'han d'aconseguir.

### **Metodologia de treball**

Les dinàmiques de treball són diverses i ajustades a la intenció i propòsit que hem definit com a objectius del Laboratori de Transformació Educativa, sempre tenint present que construïm en positiu, partim de la pròpia experiència, centrem objectius personals i/o de grup, treballem cooperativament, debatim i arribem a acords i establim conclusions.

Els centres conformen dues Comunitats de Transformació en funció del moment en què es troben dels processos de transformació educativa:

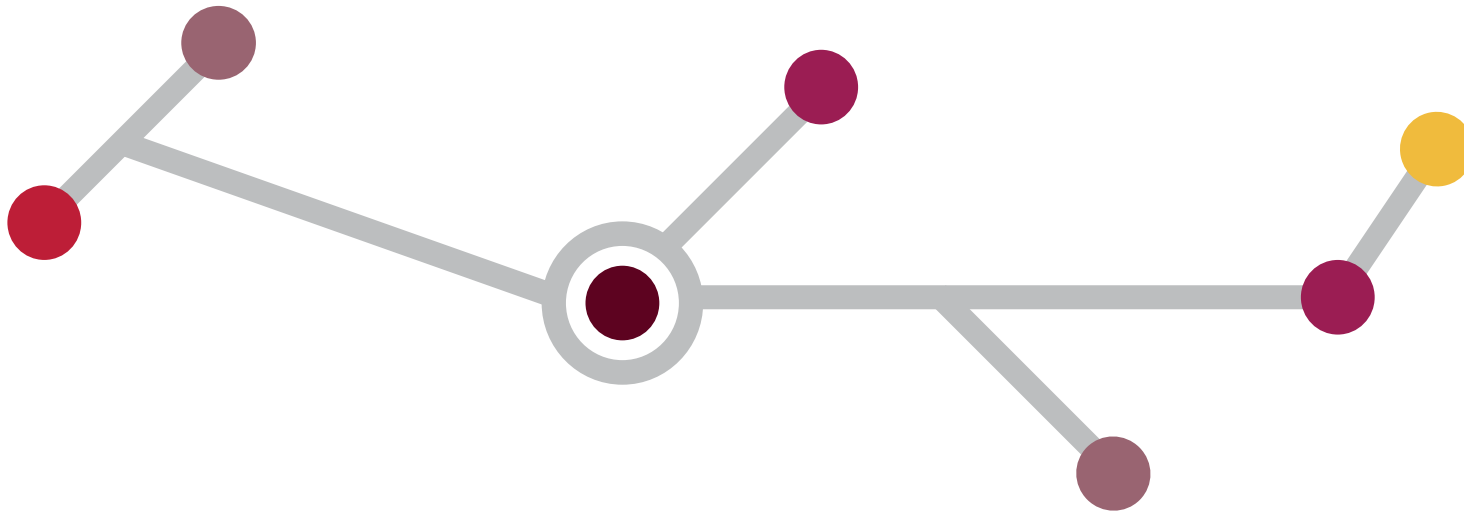
**Comunitat de Centres Facilitats:** centres que volen iniciar o que ja han iniciat el seu procés de transformació cap al Marc de Referència de la Transformació Educativa, però que ho fan a través de la participació en el Programa d'Innovació d'Acceleració de la Transformació Educativa i l'acompanyament en centre d'una persona experta en facilitació.

**Comunitat de Centres Referents:** centres que se situen en un moment avançat en la transformació educativa i centres que estan consolidant el Marc de Referència de la Transformació Educativa a través de la millora continuada.

Cada persona i cada centre és aprenent i expert i, en l'exercici d'aquest doble rol, es consolida l'aprenentatge individual i col·lectiu. Les Xarxes Territorials de Transformació Educativa són l'estratègia d'aprenentatge compartit a través de la posada en comú de les necessitats i fortalles, el reconeixement d'oportunitats i el pilotatge en centre.

La Comunitat de Centres Referents ha de consolidar el Marc de Referència de la Transformació Educativa i, per tant, esdevenen model transformador amb dos grans objectius, el pilotatge d'indicadors de qualitat a partir de la pròpia experiència i reflexió, i l'acompanyament expert en la formació inicial i permanent (professorat, directius, inspectors, personal dels serveis educatius).





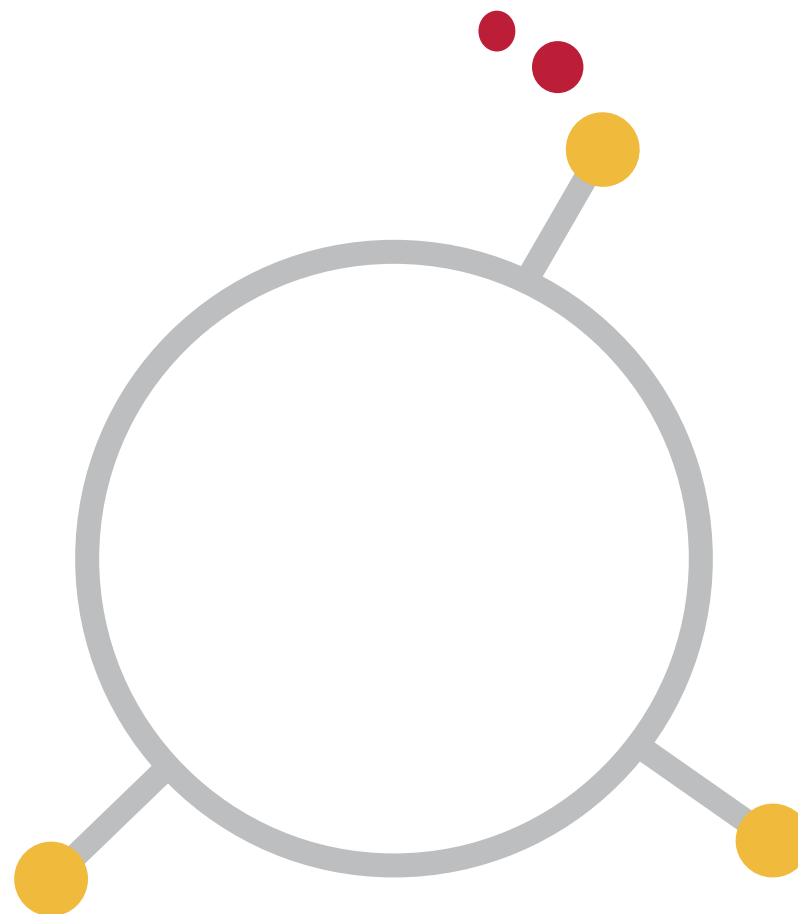
## RECURSOS

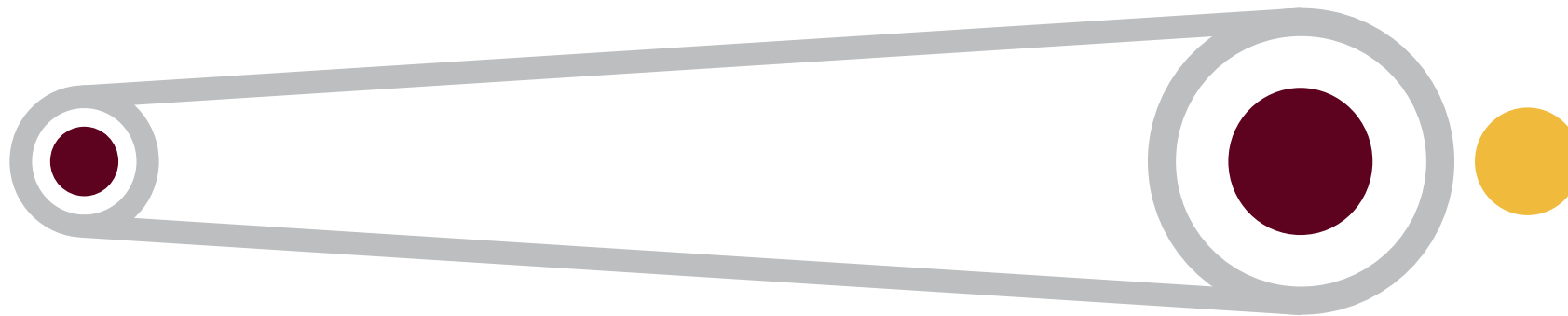
El Departament destina els recursos humans i materials necessaris per implementar aquesta iniciativa amb els centres participants. El desenvolupament de l'estratègia, que és assumible tant per capacitat com per competència pel personal de les diferents unitats del Departament, s'incorpora en els plans de treball dels tècnics de les unitats implicades. A més, es preveu la participació de personal de l'Administració local i d'entitats i institucions col·laboradores. Tanmateix, s'hi incorporen de manera puntual experts del món educatiu per enriquir el marc conceptual i les estratègies d'implementació.

El desenvolupament de les actuacions del Laboratori pel Departament d'Educació implica una despesa que queda recollida en el pressupost anual. Els recursos econòmics van destinats a:

- Suport i acompanyament de l'equip de la DGIRCD
- Suport i acompanyament de l'equip dels SSTT/CEB
- Suport i acompanyament de la Inspecció d'Educació
- Suport i acompanyament dels Serveis Educatius
- Dinamitzadors/es de trobades mensuals i sessions de treball
- Facilitadors/es en centre, agents d'acompanyament
- Col·laboradors/es externs i dels centres

- Propostes formatives adreçades als equips pedagògics
- Estades i en centres
- Seminaris Temàtics de Transformació Educativa
- Jornades i cicles de conferències
- Escola d'Estiu
- Assessorament d'experts, recerca educativa i col·laboració amb universitats i centres de recerca, facultats d'Educació i ICES.
- Recursos addicionals en funció de les disponibilitats pressupostàries
- Suport al desenvolupament d'ecosistemes educatius promovent vincles i aliances dels centres amb agents externs, entitats i institucions.
- Certificacions i acreditacions: formació i innovació
- Priorització a la participació en iniciatives del departament de personal o de centre.
- Acords de corresponsabilitat
- Reconeixement com a Centre de Referència Educativa (LEC art.85)





## AVALUACIÓ I PROSPECTIVA

L'avaluació del Laboratori té per objectiu generar coneixement per a la presa de decisions a partir de dades i evidències rellevants que han de permetre valorar el grau d'assoliment dels objectius proposats i, alhora, la millora dels processos d'implementació per afavorir l'èxit de la iniciativa.

La metodologia per dur a terme l'avaluació del Laboratori combina mètodes quantitius i qualitius de manera alternada en totes les fases de la investigació. A més, es contemplen accions de coavaluació i avaluació 360 per aportar als resultats de l'avaluació un nivell de confiança superior i enfortir, d'aquesta manera, les conclusions que se'n derivin. Correspon a l'equip impulsor, amb la impli-

cació activa dels centres participants, dur a terme l'avaluació global de l'aplicació del Laboratori, tenint en compte les valoracions que realitzen les diferents unitats implicades i l'anàlisi de l'impacte en cada centre.

L'avaluació final correspon a la Secretaria de Polítiques Educatives a partir dels informes que eleva l'equip impulsor. L'avaluació de la implementació es realitza a partir de la valoració sobre el grau d'aplicació i de qualitat de les actuacions previstes que en fan les unitats del Departament, de la valoració que en fa la Inspecció d'Educació, els centres educatius, el professorat, l'alumnat i les famílies. Amb aquesta finalitat, l'equip motor, com a responsables de l'aplicació de les ac-

tuacions, incorpora indicadors de seguiment que faran possible disposar d'una informació puntual i exhaustiva sobre el seu desplegament a diferents nivells, en funció de les característiques singulars de cadascuna de les actuacions.

Tanmateix, aquesta informació és agregada de manera periòdica i sistemàtica, la qual cosa permet una visió global de la implementació del Laboratori i la seva revisió i actualització, a partir de les propostes de millora que s'hi identifiquen.

L'avaluació de l'impacte es realitza a partir de l'evolució des d'una perspectiva temporal de les dades obtingudes per als diferents in-

dicadors de resultats que s'especifiquen per a cada objectiu del Laboratori. Així mateix es té en compte la valoració de la transferibilitat i aplicabilitat dels productes del Laboratori a altres centres del sistema educatiu.

Per tal de dur a terme una avaluació del programa que contempli totes les seves dimensions proposem centrar-nos en les tres següents: l'avaluació institucional, que es refereix a l'impacte que té al sistema educatiu; l'aprenentatge organitzacional, que té com a objectiu transformar l'organització i gestió del centre com a facilitador de transformació de qualitat; i la identificació dels canvis, relacionat amb la millora dels aprenentatges dels alumnes.

### 1. Avaluació Institucional

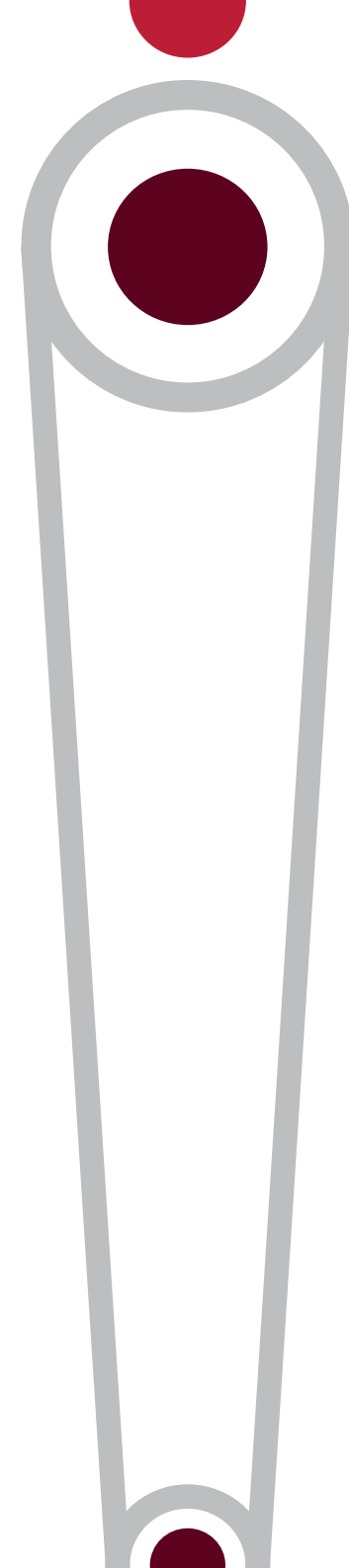
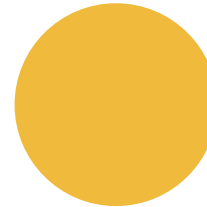
Què ha aportat el programa al sistema educatiu i al país? Com ha aconseguit generar processos de canvi i transformació en els centres educatius com a factor clau d'innovació i millora de la qualitat contínua? Avaluació d'impacte "outcomes".

### 2. Aprenentatge organitzacional

Com ha millorat la capacitat de canvi d'equips docents i els centres educatius? Com ha funcionat les diferents eines utilitzades i l'acompanyament? Com són valorats i quina contribució al canvi han fet? Avaluació de seguiment i implementació.

### 3. Identificació dels canvis

Hi ha hagut canvis concrets en la pràctica docent i en els centres educatius? Quin tipus de canvis? Quins facilitadors i quins obstacles es detecten? Avaluació de la implementació: dels resultats "outputs".





## DIMENSIONS de L'AVUACIÓ

OBJECTIUS	AVUACIÓ SEGUIMENT	AVUACIÓ DE LA IMPLEMENTACIÓ: RESULTATS	AVUACIÓ IMPACTE
<b>1. Definir el Marc Comú de Referència de la Transformació Educativa en el sistema educatiu del país.</b>	Creació d'eines i instruments per identificar, validar i certificar-ho.  Equip Motor: funcions i metodologia de treball.	Disseny de dinàmiques de treball de les Comunitats de Transformació. Quin tipus d'accions s'han dut a terme per dinamitzar la comunitat educativa: valoració per part del centre i del grup motor.	Millora del sistema a través de l'empoderament de les escoles: avaluació interna i externa.
<b>2. Determinar un sistema d'indicadors de qualitat.</b>	Creació d'eines i instruments per identificar, validar i certificar el sistema d'indicadors.	Eina d'autoconeixement pel centre.	Valoració de l'eina: en quin grau s'ha utilitzat i quina utilitat ha tingut.
<b>3. Concretar criteris per dissenyar el Programa d'Acceleració de Transformació Educativa.</b>	Guia de Programes d'Innovació.	Avaluació dels objectius específics de centre en relació amb el programa: PGA, memòria de centre i d'aula.	Pauta per a l'elaboració del projecte de centre en el Marc del Programa (guia de programes d'innovació).
<b>4. Definir el marc normatiu que reguli la figura de Centre de Referència educativa.</b>	Valoració del marc normatiu: aspectes a millorar a curt i mitjà termini.	Criteris que orientin els processos de transformació dels centres educatius de Catalunya.	Document oficial que serveixi per a qualsevol programa del Departament: pràctiques educatives de referència, etc.
<b>5. Recollir eines i instruments per identificar, validar i certificar aquests centres.</b>	Avaluació de les eines i instruments.	Han sigut útils aquestes eines un cop posades a la pràctica?	Document oficial que pot servir per seleccionar centres de referència en innovació.

**OBJECTIUS****AVALUACIÓ SEGUIMENT****AVALUACIÓ DE LA  
IMPLEMENTACIÓ: RESULTATS****AVALUACIÓ IMPACTE****6. Generar la Xarxa de Centres de Referència Educativa.**

Organització de les xarxes: objectius, metodologia i recursos.

Quin tipus de reflexió, anàlisi i experimentació ha generat als centres.

Relació de Centres de Referència Educativa que puguin demostrar processos educatius de canvi i millora qualitativa i sostenibles en el temps.

**7. Avaluar l'impacte del Laboratori, a través de l'evidència, en els centres que formen part de l'equip de centres i en sistema.**

Objectius proposats pel Programa: la diagnosi de necessitats i punt de partida del centre.

Indicadors que permetin valorar el grau d'assoliment dels objectius del projecte.

Resultats educatius: competències bàsiques de 6è i diagnòstiques de segon.

La factibilitat de realització del projecte i assoliment dels objectius. Actuacions. Planificació i temporització.

Com es fomenta la Cultura Avaluativa de Centre: equip motor.

Avaluació interna de centre: resultats educatius.

**8. Definir procediments, estratègies i evidències de transformació sistemàtica.**

Definició de criteris i indicadors d'avaluació sobre els procediments i les estratègies.

Dur a terme els procediments i estratègies plantejades i avaluar els seus indicadors relacionats amb el projecte de centre.

Document oficial sobre els procediments i estratègies i evidències de transformació educativa.

**OBJECTIUS****AVALUACIÓ SEGUIMENT****AVALUACIÓ DE LA  
IMPLEMENTACIÓ: RESULTATS****AVALUACIÓ IMPACTE**

**9. Establir sinergies amb l'entorn per esdevenir motor de canvi i de transformació social.**

Definir quin tipus de sinergies s'han d'establir amb l'entorn perquè s'acompleixi l'objectiu.

De quina manera ha millorat al centre la relació amb l'entorn: evidències en la memòria de centre, aula, NOFC, PEC, etc.

Sensibilització amb l'entorn per contribuir al motor de canvi i de transformació social.

**10. Garantir la transició sistemàtica cap al Marc Comú de Qualitat.**

Concretar el tipus de transició sistemàtica i avaluar els seus resultats.

Identificar les eines que serveixin per transferir el marc comú i fer-ne difusió.

Anàlisi dels mitjans facilitadors i obstaculitzadors per a la sostenibilitat.

El Departament d'Educació ha previst complementar l'avaluació interna del Laboratori amb la incorporació d'altres avaluacions externes.

# REFERÈNCIES

Aymerich, R.; Lloró, J.M.; Roca, E. (2011). *Junts a l'Aula? Present i futur del model d'educació comprensiva a Catalunya*. Barcelona, Fundació Jaume Bofill.

Dumont Hanna, Istance David, Benavides Francisco. "La naturalesa de l'aprenentatge", OECD Centre for Educational research and Innovation.

Esteve, Olga; Carandell, Zinka (2011). "Fomentant la pràctica reflexiva col·lectiva en els centres educatius: cap a un nou paradigma d'assessorament a centre", *Innovib: Recursos i Recerca Educativa de les Illes Balears*, 2, 22-35.

Fernández Enguita, Mariano (2007). "Redes para la innovación educativa". *Cuadernos de Pedagogía*, 374, 26-30.

Hopkins, D. (2008). *L'emergència del lideratge del sistema*. Barcelona, Fundació Jaume Bofill.

"Manual per a entorns d'aprenentatge innovadors" (2018), *OECD Centre for Educational research and Innovation. Editorial UOC i el Centre UNESCO de Catalunya, amb el suport de la Generalitat de Catalunya i del Consorci d'Educació de Barcelona*.

Sanmartí, Neus; Masip, Maria (2011). "¿Cómo hacer que la formación impulse cambios en un centro?", *Aula de Innovación Educativa*, 201, 10-14.

Ojuel, Maria; Segura, Francesc (2016). "Centres i docents que aprenen treballant en xarxa. Com l'avaluació formativa traspasa el llindar de l'aula", *Perspectiva Escolar*, 390, 21-26.

"Canvis en els centres docents, per on comencem?" a <http://xtec.gencat.cat/ca/curriculum/xarxacb/jornades/jornada2015video/>.

*Lideratge educatiu. Com compartim i gestionem la transformació educativa als centres?*

Aguerrondo, I. & Lugo, M.T. (2010). "El contexto para la educación: un cambio de paradigma. El conocimiento como motor del desarrollo", [A.] G. Bernasconi (ed.), *La dirección y las TIC. Necesidades y propuestas del directivo escolar para el siglo XXI*. Montevideo, Red AGE.

Forman, M.L.; Stosich, E.L. & Bocala, C. (2017). *The Internal Coherence Framework. Creating the Conditions for Continuous Improvement in Schools*. Harvard Education Press. 272 p.

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 p.

Fundació Jaume Bofill (2016). *Quin és el marc comú d'escola avançada? T'hi apuntes?* Programa Escola Nova 21.

Kaser, L. & Halbert, J. (2018). *The Spirals Playbook. Liderar amb mentalitat indagadora a sistemes educatius i escoles*. C21 Canadians for 21st Century Learning & Innovation. 46 p.

ESTEVE, Olga (2017: 73-77): *Avaluar la Innovació*, Cuadernos de pedagogía núm. 481, L'Hospitalet de Llobregat.

Data darrera revisió 10-02-2021

