



 Seminari FUNDACIÓ JAUME BOFILL

# Com fer viable l'escola a temps complet a Catalunya?

## Aportacions de la comunitat educativa

Elena Sintes Pascual

NOVEMBRE DE 2015

Les publicacions de la Fundació Jaume Bofill  
estan disponibles per a descàrrega al web  
[www.fbofill.cat](http://www.fbofill.cat)

Primera edició: novembre de 2015  
© Fundació Jaume Bofill, 2015  
Provença, 324  
08037 Barcelona  
[fbofill@fbofill.cat](mailto:fbofill@fbofill.cat)  
<http://www.fbofill.cat>

Aquesta obra està subjecta a la  
licència Creative Commons de  
**Reconeixement-NoComercial-  
SenseObraDerivada (by-nc-nd)**. Es  
permet la reproducció, distribució i  
comunicació pública de l'obra sempre  
que se'n reconegui l'autoria. No es  
permet l'ús comercial de l'obra ni la  
generació d'obres derivades.



Autora: Elena Sintes Pascual  
Coordinació de continguts: Laura Campo i Mònica Nadal  
Coordinació editorial: Anna Sadurní  
Edició: Fundació Jaume Bofill - Àtona Víctor Igual, SL  
Disseny: Amador Garrell  
Maquetació: Àtona Víctor Igual, SL  
Fotografia de la coberta: Lluís Salvadó

## Índex

<b>1. Introducció</b> .....	4
<b>2. Metodologia i resultats dels seminaris</b> .....	5
<b>3. Elements clau d'un projecte d'educació a temps complet</b> .....	8
<b>4. Valoració de les actuacions per implementar un model d'escola a temps complet</b> ..	11
4.1. Organització del temps educatiu .....	11
4.2. Enriquiment del temps educatiu .....	14
4.3. Coordinació i lideratge compartit en el centre educatiu .....	15
4.4. Preparació i participació del professorat .....	15
4.5. Partenariat territorial .....	17
4.6. Implicació de les famílies i l'alumnat .....	18
4.7. Finançament .....	19
<b>5. Prioritats i reptes per implementar un projecte d'educació a temps complet</b> .....	20
Annex 1. Llista participants en els seminaris .....	22
Annex 2. Prioritat i dificultat de les eines, detallades segons estratègia d'actuació .....	25

## 1. Introducció

En l'informe «Escola a temps complet. Cap a un model d'educació compartida» es van analitzar diverses experiències internacionals d'educació a temps complet amb l'objectiu de conceptualitzar les bases sobre les quals es fonamenta aquest model i estudiar quines serien les condicions necessàries per implementar-lo a Catalunya. L'informe recollia una relació d'accions i d'eines concretes que les avaluacions d'altres països han evidenciat com a fonamentals per a l'èxit d'un model d'educació a temps complet. Aquesta llista havia de servir de base per posar en contrast de la comunitat educativa catalana i explorar conjuntament les possibilitats d'aplicació d'aquest model en el nostre context. El document que ara presentem és el resultat d'aquest debat conjunt.

### Objectius i estructura de l'informe

Amb l'objectiu d'aprofundir en les condicions d'aplicabilitat de l'educació a temps complet a Catalunya, s'han organitzat una sèrie de grups de treball amb diferents membres de la comunitat educativa per tal de debatre sobre les diverses eines i estratègies plantejades a l'informe Escola a temps complet i contrastar la seva validesa per a l'adopció d'un model d'educació a temps complet a Catalunya.

Aquest document presenta les principals conclusions a les quals s'ha arribat en els seminaris, en què s'ha posat a discussió la idoneïtat d'un seguit d'eines dirigides a implementar un model d'educació a temps complet a Catalunya, la seva prioritització i la detecció de dificultats i barreres, així com possibles actuacions a dur a terme per superar-les.

L'informe consta de 4 parts:

- En primer lloc, s'explica la metodologia de treball dels seminaris
- En segon lloc, es detallen els elements fonamentals que constituïrien un model d'educació a temps complet a Catalunya
- En tercer lloc, es resumeixen les principals conclusions a les quals es va arribar en els seminaris, detallant les prioritats i dificultats d'actuació
- I, finalment, s'apunten els reptes detectats en els seminaris

## 2. Metodologia i resultats dels seminaris

Durant els mesos de febrer i març de 2015 s'han dut a terme 4 seminaris de treball amb diferents membres de la comunitat educativa. Cada seminari s'ha dirigit a contrastar una de les quatre estratègies apuntades en l'informe sobre el model d'escola a temps complet:

- Ampliar i millorar el temps lectiu
- Integrar i enriquir el temps no lectiu
- Connectar l'escola amb l'entorn
- Innovar el temps educatiu

Els quatre seminaris han estat formats per un grup reduït de persones representants dels centres i de la comunitat educativa, responsables de la política educativa i entitats de lleure educatiu. En total hi ha participat 66 persones representants del professorat, direccions de centres educatius de primària i secundària tant públics com concertats, pares i mares, educadors socials, sindicats, entitats lleure socioeducatiu, inspectors i tècnics educació de la Generalitat i Ajuntaments. Cada sessió ha estat composta per al voltant d'unes 20 persones, amb heterogeneïtat de perfils per tal d'obtenir un ampli ventall de visions sobre les temàtiques tractades (vegeu annex 1).

En cada sessió, i després d'una breu presentació de l'informe, els assistents s'han dividit en diferents grups de treball on han aportat els seus punts de vista i reflexions entorn a la idoneïtat i viabilitat de la implantació d'un seguit d'eines proposades.

Exemple d'eines:

Per aquesta estratègia s'identifiquen una palanca de canvi...	...definida com...	...i que es pot implementar mitjançant un seguit d'eines que valorarem en aquesta sessió...
<p>Oportunitats d'educació no acadèmica</p>	<p>Fomentar oportunitats d'aprenentatge en àrees no estrictament acadèmiques desenvolupant noves capacitats i interessos. L'oferta no lectiva es dissenya de manera pertinent i des d'una visió de conjunt del pla pedagògic, amb independència que es realitzi dins o fora del centre escolar.</p>	<p>- <b>Programació:</b> La programació d'activitats no lectives s'integra en el Projecte Educatiu de Centre.</p> <p>- <b>Projecte Educatiu:</b> El Projecte Educatiu de Centre ha d'establir una connexió conceptual entre les activitats lectives i no lectives, centrant-se en un numero reduït d'objectius.</p> <p>- <b>Activitats:</b> Totes les oportunitats són seleccionades estratègicament per donar suport als objectius del programa i a les necessitats dels estudiants (Arts -música, teatre, dibuix, disseny, dansa, etc-, esport, STEM: clubs de matemàtiques, laboratoris de ciència, coding, game design-, TICS - DIGITAL - MEDIA, empenedoria, suport acadèmic -realització de deures, grups reduïts de reforç escolar-, etc).</p> <p>- <b>Grup coordinador:</b> S'ha d'establir un grup coordinador del programa (que pot ser el consell escolar de centre) que faci la planificació, seguiment i avaluació</p>

Cada seminari ha centrat el debat en una de les estratègies proposades a l'informe, convidant als participants a avaluar la rellevància i dificultat de la implementació d'un seguit d'eines i recursos proposats per aquesta estratègia i a proposar actuacions per facilitar l'ús de les eines de major rellevància. Els grups de treball han realitzat tres tasques:

- Priorització de les eines proposades
- Aplicabilitat de les eines i identificació de barreres (legals, direcció centre, departament ensenyament, alumnes, professorat, famílies, recursos econòmics, ajuntament consorci, entitats lleure socioeducatiu)
- Actuacions per superar barreres

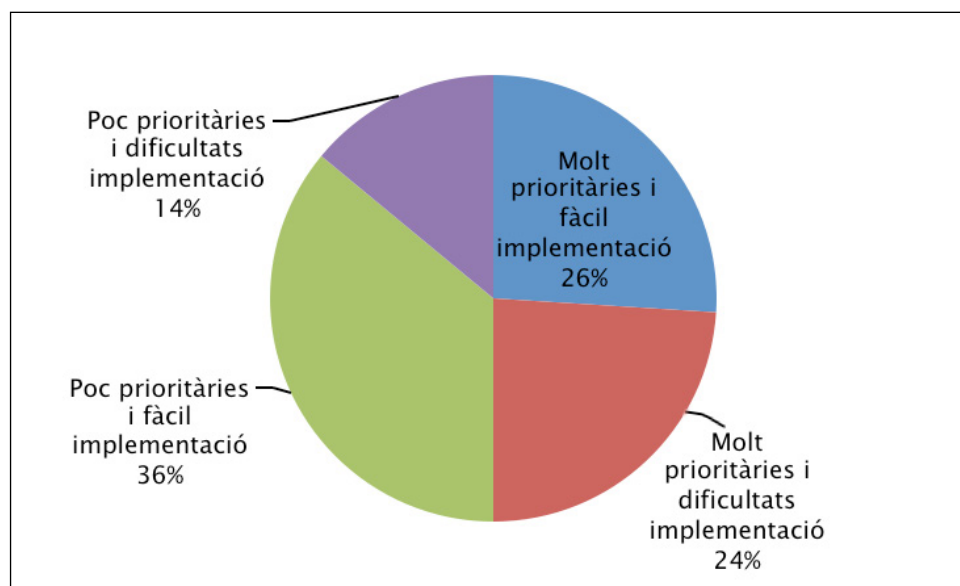
Els resultats obtinguts permeten jerarquitzar, en primer lloc, l'ordre de prioritats de les diferents eines proposades i, en segon lloc, el grau de dificultat per dur-les a terme, identificant els tipus de barreres que caldria superar i algunes propostes d'actuació per superar-les. De la combinació d'ambdues anàlisis s'obté una matriu d'implementació amb quatre escenaris:

- a) Eines molt prioritàries i de fàcil implementació
- b) Eines molt prioritàries, però amb dificultats implementació
- c) Eines poc prioritàries i de fàcil implementació
- d) Eines poc prioritàries, però amb dificultats implementació

Les 50 eines proposades es distribueixen en aquests 4 escenaris de la següent manera:

### Priorització i aplicabilitat de les eines

Molt prioritàries i fàcil implementació	13	26,0 %
Molt prioritàries i dificultats implementació	12	24,0 %
Poc prioritàries i fàcil implementació	18	36,0 %
Poc prioritàries i dificultats implementació	7	14,0 %



Font: Elaboració pròpia

Els resultats permeten detectar quins són els elements clau a l'hora de plantejar-se un model d'aquest tipus, tot tenint en compte que, el desenvolupament d'un programa d'educació a temps complet s'ha d'adaptar a les particularitats pròpies de cada centre educatiu (primària/secundària), del seu entorn socioeconòmic i de les característiques i recursos existents el municipi al qual pertany.



### 3. Elements clau d'un projecte d'educació a temps complet

Per on començar? Amb el desenvolupament d'una de les estratègies o amb totes alhora? Quines actuacions són més fàcilment realitzables a curt termini? I quines requereixen algun tipus de canvi previ? Són totes les eines aplicables a Catalunya? Quines generen consens i quines reticències?

Una primera conclusió de la feina desenvolupada en els seminaris és que la meitat de les eines proposades són aplicables a curt i mig termini, mentre l'altra meitat són poc prioritàries, depenen jeràrquicament de les primeres, tenen un major grau de dificultat o bé no compten amb el consens suficient per part de la comunitat educativa.

I, en segon lloc, en les 4 grans estratègies s'hi han identificat eines amb diferent grau de prioritats i de dificultat, és a dir, que en cada estratègia hi ha eines fàcilment implementables i altres que ho són menys, sense que cap de les 4 estratègies destaquí ni per la facilitat ni dificultat d'aplicabilitat. Això significa que el desenvolupament d'un model d'educació a temps complet pot iniciar-se posant en marxa eines que permetin avançar en les 4 estratègies alhora.

#### Aspectes clau

L'avaluació de les experiències d'educació a temps complet en altres països, la identificació dels factors i actuacions d'èxit d'aquest model i el contrast d'aquestes actuacions amb la comunitat educativa catalana ha permès delimitar quin serien els aspectes clau d'un model d'aquest tipus a Catalunya.

La finalitat principal d'un projecte d'escola a temps complet és reordenar el temps educatiu per oferir més i millors oportunitats educatives, d'aprenentatge i desenvolupament. Per a dur-ho a terme, els aspectes fonamentals a garantir són:

Elements clau del model	Actuacions
Obertura del centres fins a mitja tarda, amb pausa per menjar al migdia, amb oferta horària flexible que inclou lleure o suport a l'aprenentatge segons les necessitats de cadascú.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia de centre per decidir el programa i organització del funcionament intern.</li> <li>• Horari d'obertura ampli, que inclou                         <ul style="list-style-type: none"> <li>· pausa per dinar entre 12 i 14hs i garantia d'estada al centre fins a les 15,30hs.</li> <li>· activitats pedagògiques complementàries: temps de suport addicional, personalització d'aprenentatge a l'alumnat, biblioteca tutoritzada, acompanyament deures,...</li> <li>· activitats de lleure educatiu</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseny d'un programa d'educació a temps complet amb:             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Oferta coordinada d'activitat lectiva i no lectiva</li> <li>· Número reduït d'objectius</li> <li>· Diagnosi, planificació, seguiment i avaluació del programa</li> </ul> </li> <li>• Reorganització funcional del centre:             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Incorporació d'altres professionals i actors educatius</li> <li>· Flexibilització horaris i calendaris la orals per donar cobertura a una oferta més àmplia</li> </ul> </li> <li>• Lideratge compartit: grup coordinador del programa format per direcció, personal docent i no docent, entitats col·laboradores i famílies</li> <li>• Reorganització dels horaris del personal docent per a incloure:             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Formació</li> <li>· Coordinació amb altres professionals no docents</li> </ul> </li> <li>• Suport i acompanyament a les direccions de centre per a liderar i desenvolupar un projecte d'educació a temps complet</li> </ul>
<p>L'oferta s'enriqueix integrant aprenentatges formals i no formal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El projecte educatiu de centre estableix la connexió conceptual entre activitats lectives i no lectives</li> <li>• Les activitats es poden realitzar dins o fora del centre escolar</li> <li>• Compromís del claustre en el disseny del projecte, de la coherència educativa de l'oferta lectiva i no lectiva, i de la coordinació amb els altres professionals no docents.</li> </ul>
<p>I l'escola no ho fa sola, sinó que compta amb la col·laboració del seu entorn socioeducatiu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entorn es posa al servei de l'educació i participa amb la realització d'activitats dins i fora de l'escola. Es crea una cartera de serveis educatius territorials per a programes d'educació a temps complet i oferts per entitats públiques i privades (poliesportius municipals, centres cívics, escoles de música, entitats de lleure socioeducatiu, etc.).</li> <li>• El programa de cada centre forma part d'un projecte educatiu a temps complet territorial (municipal, de barri, etc.)</li> <li>• Taula de coordinació territorial: ajuntament, centres i entitats socioeducatives</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finançament diversificat i optimització de recursos existents</li> </ul>
<p>Es repensa el temps i l'espai educatiu aprofitant el potencial de la cultura digital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organització del temps educatiu es basa en la pregunta «com utilitzem el temps per a fer què» (blocs horaris, treball per projectes, ...)</li> <li>• Aprofita el potencial de les eines tic per personalitzar l'oferta a les capacitats i necessitats dels alumnes</li> <li>• Formació en innovació i treball en xarxa per a direcció, professorat i agents socioeducatius</li> </ul>

La implementació d'un programa d'aquest tipus obliga a repensar la manera com s'organitza i s'entén el temps educatiu als centres escolars (de primària i secundària), com s'organitza i coordina el treball de la direcció, el claustre i la resta d'agents educatius, com s'estructura la col·laboració amb l'entorn territorial, i com es disposa dels recursos suficients per portar-ho a terme (tant financers com de capacitació i formació dels diferents actors).

En el capítol següent es revisen amb més detall les possibilitats existents de dur a terme un projecte d'aquest tipus.

## 4. Valoració de les actuacions per implementar un model d'escola a temps complet

A continuació s'exposa de manera resumida els principals resultats del treball fet en els seminaris, en què es va debatre sobre la idoneïtat de les mesures plantejades, la seva prioritització i les dificultats d'implementació. Per a consultar el detall de la valoració de cada eina, vegeu l'annex 2.

### 4.1. Organització del temps educatiu

En general, la idea de millorar el temps educatiu és ben rebuda i compartida per al conjunt de la comunitat educativa. Reorganitzar els temps escolar, millorar-ne la qualitat i diversificar les estratègies d'aprenentatge són les línies d'acció més ben valorades per tal d'ajustar l'oferta escolar a les necessitats i capacitats de cada alumne.

**Adequar el temps als objectius pedagògics.** Es comparteix la idea de que és necessari reorganitzar la durada de les classes, i que aquestes no han de ser necessàriament totes iguals, sinó que es poden adequar als continguts que s'hagin de treballar en cada sessió (per exemple, grups més reduïts i/o blocs d'aprenentatge diferents 45-60-90-120 minuts-).

L'existència d'un nombre creixent de centres que estan introduint canvis en l'organització del dia escolar facilita que es coneguin casos propers i que hi hagi una major acceptació i disponibilitat per incorporar-ho. Aquest fet influeix en què no s'hi vegin grans barreres per a la seva aplicació. Ara bé, es considera que no s'haurien de tractar com a casos aïllats i que cal un major reconeixement i suport per part de l'administració. Es detecten algunes resistències al canvi per part de les famílies (que es poden resoldre amb diàleg i comunicació) i del professorat (que es pot superar amb un lideratge fort cap a la innovació en el centre educatiu i la millora de la capacitat del professorat amb formació específica, la participació en espais de trobada amb professorat d'altres centres i visites a centres de referència). Els recursos econòmics apareixen com a escull a la millora de la formació i a l'increment de professorat per a dur a terme algunes estratègies organitzatives (per exemple, desdoblament de grups).

A banda de reorganitzar les sessions lectives, també es valora positivament l'opció d'introduir criteris de flexibilitat en els calendaris escolars per tal d'ajustar-los a la realitat socials del seu entorn, flexibilitzant les vacances laborals del professorat i resta de personal. En aquest cas, la principal barrera és la insuficient autonomia dels centres educatius i les resistències per part d'algunes direccions de centre i del professorat a introduir aquest tipus d'innovacions. Per superar-ho s'aposta per aprofundir en l'autonomia de centres, potenciar aquest tipus de canvis des de l'administració amb suport al disseny de nous projectes, i amb sensibilització i explicació de casos d'èxit i intercanvi d'experiències entre centres.

**Entorns flexibles d'aprenentatge.** També es veu positiva l'oportunitat de desenvolupar entorns flexibles d'aprenentatge i aprofundir en l'ús de les tecnologies per oferir noves oportunitats

d'aprenentatge i suport a l'estudi. L'eina més valorada per fer-ho és modularitzar el contingut i proveir oportunitats educatives no restringides pel temps (només horari lectiu) ni el lloc (només escola) (Per exemple: *Blended Learning* o *Social Learning*).<sup>1</sup>

En canvi, la utilització de les tecnologies per a un aprenentatge més autònom és un tipus d'eina menys valorada, com per exemple, la utilització d'aplicacions informàtiques online i de software adaptatiu que permetin els estudiants aprendre al seu propi ritme i que els permetin seguir amb els aprenentatges acadèmics dins i fora de l'escola, amb o sense tutorització, connectant-se mitjançant sales informàtiques comunitàries o bé a través dels seus propis ordinadors, tablets o smartphones.

Malgrat hi hagi un cert acord amb què la introducció de les TIC pot oferir noves oportunitats educatives, es considera que actualment encara hi ha massa dificultats en dur-ho a terme de manera generalitzada. Bàsicament es detecten dos tipus de requisits necessaris per fer-ho: preparar i formar al professorat, i introduir la cultura del canvi en els centres educatius a través del suport i l'acompanyament a la innovació.

**Currículum equilibrat.** Aconseguir un currículum equilibrat (fixar uns mínims estàndards curriculars en les matèries clau (per exemple, competències bàsiques: llengua, matemàtiques i ciències), així com potenciar altres matèries no estrictament acadèmiques) no és un objectiu prioritari, ja que es dona per fet que s'assolirà amb el disseny d'un projecte educatiu. El disseny d'un pla d'estudis que busca l'equilibri entre continguts instruccionals, el reforç acadèmic, l'orientació i altres oportunitats d'enriquiment per als estudiants, es valora positivament, però tindria moltes dificultats d'implementació perquè el contingut del currículum es decideix des del govern.

**Augment del temps lectiu.** Mentre la millora del temps educatiu és una estratègia molt ben acceptada per al conjunt de la comunitat educativa, l'increment de les hores lectives no obté el mateix consens. De les diferents eines proposades, la que genera més reticències és augmentar el temps lectiu per als alumnes menys avantatjats, amb hores addicionals incloses en el projecte curricular de centre, amb l'acompanyament d'un professor (amb formació sobre millores pedagògiques) i amb sessions personalitzades. Alguns sectors tant del professorat com de les famílies no estan d'acord amb que sigui una eina dirigida exclusivament als més desfavorits ja que es considera que això pot crear desigualtats. En aquest sentit, hi hauria un major grau d'acord en el cas que fos una eina aplicada a tothom per igual, però amb més dificultats d'implementació, ja que és una de les que pot requerir més recursos econòmics addicionals per portar-ho a terme.

**Organització del centre educatiu.** La reorganització del temps educatiu comporta també renovar l'estructura organitzativa i funcional dels centres escolars per adaptar-s'hi. Es considera que la flexibilitat organitzativa és l'eina que pot implicar un major canvi i facilitar l'adopció d'altres eines, com ara optimitzar el temps d'aprenentatge, incloure temps lectiu addicional o modificar els calendaris escolars. Per aconseguir aquesta flexibilització, l'eina més ben valorada és la complementació de la tasca del professorat amb la incorporació d'altres actors educatius (personal extern contractat o altres actors comunitaris) coordinats amb el professorat, o amb professors voluntaris.

En aquest cas caldria una revisió del marc legal, simplificant i clarificant la incorporació d'altres actors en els centres educatius. En aquest sentit, es veu necessària la intervenció del Departament d'Ensenyament per legislar sobre qui pot participar i com en els centres educatius.

<sup>1</sup> Vegeu diversos exemples al web d'Educació Demà <http://www.educaciodemà.cat/>

També s'hi detecten possibles resistències per part del professorat i de la direcció dels centres. De nou, el suport, la formació i compartir exemples són les estratègies primordials per superar les barreres:

- Suport administratiu que permeti reduir el temps de la direcció en aquest àmbit i que permeti afrontar nous projectes
- Formació a la direcció. Una formació que inciti a la recerca, innovació i al treball per projectes.
- Gestió del canvi: suport i recolzament al professorat en el canvi.

Finalment, un altre àmbit de dificultats per complementar el professorat amb altres actors són els recursos econòmics. Algunes de les propostes sorgides en els seminaris per superar-ho són:

- Implicació d'empreses i institucions que complementin al professorat amb experiències interessants i properes.
- Implicació dels municipis en el finançament d'aquesta complementació. Aquest pot ser mitjançant l'aportació de pressupost o de persones puntuals vinculades als Ajuntaments amb experiències rellevants.
- Implicació d'altres departaments de la Generalitat. Per tal de parlar de salut, per exemple, és més efectiu i no té perquè requerir nou pressupost que ho faci un metge del CAP on s'ubica el centre educatiu.

Altres eines considerades útils per a reorganitzar els centres educatius però menys prioritàries són les que impliquen replantejar la divisió funcional del professorat (superació d'organitzacions rígides per departaments o cicles) i adaptar la coordinació del claustre a la nova organització lectiva.

Menys acceptació té modificar els horaris i calendaris de treball del professorat per adequar-se a la nova estructura organitzativa (diversificar i flexibilitzar els horaris i calendaris de treball dels mestres i professors i de la resta personal per donar cobertura a l'horari). Aquesta opció té com a principal escull la resistència del propi professorat i de les direccions de centre a gestionar de forma més flexible (i, per tant, més complexa) els horaris i calendaris laborals. En cap d'aquestes actuacions no es perceben dificultats legals per implementar-ho, i bàsicament depèn de la voluntat del Departament d'Ensenyament i de superació de la resistència al canvi per part del professorat i direccions de centre. De nou, la formació, l'explicació de casos d'èxit, el suport a les direccions en la gestió del canvi, i la participació del professorat en la decisió d'introduir un canvi d'aquest tipus apareixen com a vies bàsiques per superar les barreres.

Un element que es considera prioritari en la reorganització dels centres educatius és integrar els espais educatius en l'horari escolar (acollida, menjador,...), essent els recursos econòmics la dificultat més destacada per dur-ho a terme.

En canvi, hi ha altres opcions de reorganització dels centres educatius que, si bé són de fàcil implementació, no són considerades prioritàries, com ara distribuir el temps lectiu amb les pauses adequades per cada edat, entre les quals hi ha d'haver un espai dedicat a dinar i lleure d'almenys 60 minuts (recomanable 90 minuts), o la racionalització i re-organització dels recursos escolars (per exemple, minimitzant les transicions de classe a classe).

## 4.2. Enriquiment del temps educatiu

Una de les principals finalitats de l'educació a temps complet és oferir als estudiants una educació integral. En els seminaris s'ha recollit una bona acceptació de la necessitat de fomentar oportunitats d'aprenentatge en àrees no estrictament acadèmiques desenvolupant noves capacitats i interessos dels estudiants.

Per a desenvolupar-la, l'element més rellevant és el compromís del professorat en un projecte educatiu que aposti per una visió integral de l'educació i una visió conjunta de l'activitat lectiva i no lectiva i que impliqui la col·laboració amb altres agents educatius. Aquest compromís, juntament, amb un projecte educatiu de centre que estableixi la connexió conceptual entre activitat lectiva i no lectiva són els fonaments per desenvolupar aquesta estratègia. L'instrument per dur-ho a terme és la constitució d'un grup coordinador en el centre educatiu, format per diferents membres de la comunitat educativa.

**Oportunitats d'educació no acadèmica.** L'oferta no lectiva es dissenya de manera pertinent i des d'una visió de conjunt del pla pedagògic, amb independència que es realitzi dins o fora del centre escolar. Es prioritza, sense que hi hagi gaires dificultats per implementar-ho a curt termini, el disseny de projectes Educatius de Centre que estableixin una connexió conceptual entre les activitats lectives i no lectives, centrant-se en un número reduït d'objectius.

La resta d'eines proposades (selecció estratègica de les activitats i planificació del programa), tot i ser de fàcil implementació, no són considerades prioritàries ja que es considera que depenen del projecte educatiu de centre i que si s'estableixen els mecanismes per incloure-hi oportunitats d'educació no acadèmica, ja s'hi inclouran aquestes tant la selecció de les activitats com la planificació.

Quant a les dificultats per dur endavant aquest canvi, s'ubiquen sobretot en les possibles resistències del professorat, en particular pel que fa al seu compromís en un model d'aquest tipus i les dificultats reals per treballar de manera col·laborativa amb altres agents educatius. Els recursos econòmics són l'altra principal barrera, especialment quan es tracta d'incorporar activitat no lectiva en el projecte educatiu de centre i a la creació d'estructures de treball col·laboratiu.

L'element més crític és el desenvolupament d'aquest model a secundària, en què hi pot haver més resistències per part del professorat i menor implicació per part de les famílies.

De cara a superar les dificultats, es reitera l'èmfasi en la formació, l'explicació de casos d'èxit i el suport a les direccions de centre

Quant a l'administració pública, donat que no es detecten problemes legals per dur-ho a terme, les dificultats més destacades es veuen en la voluntat política de donar o no suport a models d'aquest tipus, tant per part del Departament d'Ensenyament com dels ajuntaments. En el cas dels ajuntaments, aquests projectes podrien desenvolupar-se més fàcilment si formessin part dels projectes educatius de ciutat i si promovent el treball conjunt entre regidories (educació, joventut, etc.).

La falta d'implicació de les famílies, sobretot a secundària, és un handicap per a la generació de compromís amb el projecte educatiu i sentiment de pertinença. L'obertura dels centres cap a les famílies, la seva participació en la presa de decisions i el desenvolupament d'aquest tipus d'activitats es proposen com a vies de solució.

### 4.3. Coordinació i lideratge compartit en el centre educatiu

L'acceptació d'aquest model de projecte educatiu requereix del lideratge i compromís del professorat, la direcció del centre i la resta d'agents comunitaris. Per a dur-ho a terme, el treball col·laboratiu és una de les eines considerades més prioritàries, però amb majors dificultats d'aplicació. La referència més recent són els Plans Educatius d'Entorn i l'experiència indica que malgrat el plantejament inicial sigui correcte, s'han de trencar estigmes i reticències al treball col·laboratiu.

**Coordinació entre docents i actors comunitaris.** Es considera prioritari establir mecanismes per garantir el compromís del professorat en l'establiment de la connexió lectiva-no lectiva. En aquest sentit s'han de crear, en primer lloc, estructures de treball col·laboratiu entre docents i amb resta de personal, i en segon lloc, s'han d'establir mecanismes per generar reconeixement mutu i saber aprofitar la diversitat de cultures professionals.

Les principals dificultats s'ubiquen en l'establiment d'un mínim d'hores de coordinació de l'equip docents amb la resta de personal educatiu, per a la qual cosa seria necessari crear un paquet d'hores destinat a desenvolupar els nous projectes i a coordinar-se amb la resta d'agents, computat dins la jornada laboral.

**Lideratge compartit.** El compromís per part de tots els actors educatius i la seva participació activa en el disseny i desenvolupament del projecte es consideren aspectes claus. El lideratge d'un equip integrat per diversos actors que sigui capaç de dissenyar, aplicar i avaluar el projecte d'educació a temps complet es considera l'eina fonamental —i prioritària—. També es creu que la direcció de centre és la peça decisiva que aglutina la participació i la implicació del professorat en la implementació del model d'educació a temps complet. I, per a estructurar un lideratge compartit s'ha de crear un comitè directiu a nivell de centre, format per la direcció i el personal de centre i la comunitat educativa mostra bons resultats quan s'acompanya d'un compromís compartit.

Amb tot, el lideratge compartit presenta algunes dificultats (a banda de les qüestions de reconeixement mutu i estructuració del treball col·laboratiu) ja que requeriria d'un marc legal que el facilités i, per tant, de la voluntat política de que la direcció dels centres inclogui la participació i implicació de la comunitat educativa. En aquest sentit, caldria fer alguns canvis legals que redefinissin les competències del personal del centre, definir clarament les responsabilitats legals en base a un lideratge compartit.

### 4.4. Preparació i participació del professorat

Un dels aspectes decisius en la implantació de projectes d'educació a temps complet és dotar al professorat d'eines per desenvolupar noves estratègies d'aprenentatge i d'innovació educativa. En el decurs dels seminaris es fa palès l'interès de no limitar la formació exclusivament al professorat i d'ampliar-la a tots els agents que hauran de participar projecte.

La clau per dur endavant aquesta estratègia està en constituir equips de professionals formats i compromesos amb el projecte. Disposar de temps per a la formació i la coordinació, establir eines de suport i acompanyament a la formació i aconseguir un elevat compromís són condicions indispensables per fer-ho factible.

**Compromís.** El compromís dels mestres i professionals de l'educació amb el programa d'educació a temps complet és un dels aspectes més prioritzats per desenvolupar el model. Comptar



amb personal ben preparat i compromès i promoure'n una baixa rotació també és una eina fonamental per promoure la creació de grups de mestres i professors que liderin la innovació educativa a les escoles.

Per aconseguir-ho es considera imprescindible garantir una baixa rotació i modificar el concurs de trasllats i el sistema de funcionariat actual prioritzant un sistema d'accés a centres per projecte educatiu.

**Formació.** Amb tot, aquest compromís ha d'anar acompanyat d'eines de suport de acompanyament al professorat perquè siguin capaços de promoure grups de lideratge d'innovació educativa. En aquest sentit, és necessari que s'estableixin unes hores a la setmana dedicades a la formació intensiva del professorat en innovació, treball en equip i cooperació docent.

L'eina més important és establir unes hores a la setmana dedicada a la formació intensiva del professorat en innovació, treball en equip i cooperació docent.

També és bàsic que la formació estigui molt ben orientada i dissenyar programes de formació intencionals i enfocats a dotar al professorat d'eines d'atenció individualitzada als estudiants i d'alta qualitat pedagògica.

La utilització d'aplicacions tecnològiques no s'observa com prioritari ni imprescindible per innovar en educació. La innovació no necessàriament significa utilitzar les noves tecnologies, sinó a replantejar què es fa i com es fa. Això suposa introduir aquests nous paradigmes des de la formació inicial i destinar recursos legals i econòmics per a la formació permanent. En aquest sentit, les principals dificultats poden provenir del desinterès del professorat en la formació en innovació i de l'obtenció de recursos econòmics per fer-ho.

També es considera que la implementació de les eines a secundària generaria majors resistències.

Per a superar aquestes barreres, se suggereix que el Departament d'Ensenyament aposti clarament per la formació en innovació, dotant de temps i recursos als equips per formar-se. I per promoure el canvi als centres, podria incentivar i premiar a aquells que s'impliquen en projectes d'innovació. El desenvolupament de proves pilot per demostrar resultats pot ajudar a molts agents (professorat, direccions, tècnics...). També generar aliances i acords entre centres: clústers de centres educatius.

Per part del professorat és un canvi de paradigma que afecta tant la formació inicial com la contínua. Es requereix motivació i compromís, i cal un marc legal que ho promogui i que se sentin acompanyats i amb espais per compartir coneixements i experiència.

**Avaluació.** Quant a les eines d'avaluació, la única que es considera prioritària i fàcilment aplicable són les sessions de retroalimentació amb col·legues: temps en observacions dins l'aula, recomanacions de millora i perfeccionament d'habilitats.

Per contra, es valora poc útil comptar amb la supervisió i suport de personal més sènior o d'experts amb el que establir una mentoria que permeti la millora en la tasca educativa diària del professorat.

Tampoc no es veu clara la participació en l'avaluació i anàlisi dels seus estudiants per tal de donar-los-hi resposta (accés a les dades, als resultats, etc.), sobretot perquè hi ha una percepció negativa sobre la utilitat dels processos d'avaluació i se li dona una connotació negativa.

**Organització del treball.** La participació en un projecte d'educació a temps complet comporta una sèrie de canvis en l'organització del temps de treball que van des de la disposició de temps per a formació específica, per a la coordinació amb els altres agents educatius i flexibilització dels horaris i calendaris laborals per a donar cobertura a l'oferta educativa a temps complet. No es tracta de treballar més hores sinó de distribuir-les de manera diferent.

Tal com s'ha dit anteriorment, es considera prioritari disposar de més temps per a la formació i la coordinació, mentre que la flexibilització d'horaris i calendaris genera més resistències. En aquest darrer cas, en els seminaris s'han proposat algunes actuacions dirigides a promoure aquesta flexibilització com, per exemple, compensant el canvi horari amb hores o dies de lliure disposició, vacances o períodes sabàtics.

#### 4.5. Partenariat territorial

Els seminaris han posat de relleu dos aspectes rellevants en quant a la dimensió dels projectes d'educació a temps complet:

- El model d'educació a temps complet no hauria d'aplicar-se de forma generalitzada a tots els centres educatius, sinó que la decisió fos presa per cada centre en funció de les necessitats del seu entorn.
- Ara bé, la necessitat de generar una oferta compartida entre escola i entorn requereix que el centre i el programa formin part d'un entramat a nivell territorial i de proximitat.

**Coordinació territorial.** A l'hora de treballar amb partenariat i de desenvolupar polítiques municipals que potenciïn la col·laboració de tota la comunitat educativa i que aglutinin drets i deures, i que permetin adaptar l'escola i el seu entorn sociocultural a les necessitats educatives i socials actuals, les preferències de la comunitat educativa es divideixen entre:

- Els que aposten per plantejar intervencions on es promoguin la coordinació i integració dels projectes i serveis d'un mateix territori (actuacions integrades on s'impliquin escoles, entitats i associacions, administració pública local i famílies).
- I els que creuen que primer cal generar lideratge compartit entre centre, entitats socioeducatives i administració com a eina que implicarà posteriorment i de manera natural la resta d'eines.

L'articulació d'espais a nivell territorial és una eina prioritària i es prioritza la creació d'entorns educatius adequats a les característiques pròpies de cada centre educatiu i del barri on s'ubica: escola node en municipis/barris amb una rica trama socioeducativa; escola *hub* en municipis/barris desfavorits.

Els consells escolars municipals es veu com un possible espai per a dur-ho a terme, tot i que es considera que s'haurien de replantejar per convertir-los en òrgans efectius i de lideratge compartit.

L'opció menys valorada és l'establiment d'una figura de connexió o tutor d'acompanyament entre l'escola i els agents de l'entorn. Es prefereix que els canals per establir aquesta connexió es determinin des del partenariat en funció de les necessitats específiques de cada territori.

Quant als recursos per dur-ho a terme, es veu necessària una reorganització i racionalització dels recursos tant personals com econòmics actuals si bé no és suficient i cal comptar amb la complementació d'entitats i professionals comunitaris. Les principals barreres no són tant els recur-

sos econòmics com la voluntat tant dels propis centres educatius —sobretot de les direccions— com de Departament d'Ensenyament —oferint major autonomia i regulant la participació d'altres agents educatius en el centre— per dur a terme un canvi de model.

#### 4.6. Implicació de les famílies i l'alumnat

El treball col·laboratiu al voltant d'un programa d'educació a temps complet suposa una major implicació de les famílies en el projecte educatiu i una millora de la comunicació entre famílies i centre.

**Famílies.** En els seminaris s'ha posat de relleu la necessitat de gestionar millor la vinculació de les famílies amb el centre i, sobretot, la comunicació família-escola, mitjançant estratègies diverses com, per exemple, acollida i materials en diferents llengües i en diferents horaris, ús de les noves tecnologies de la comunicació i la informació, assignació d'un orientador escolar i professional família —alumne, vinculació al projecte professional de l'estudiant: orientació acadèmica, beques, etc.

Per tal que les direccions de centre, el professorat i les famílies puguin millorar aquests canals de comunicació es proposen una sèrie d'eines com ara:

- Alliberar unes hores del professorat per a la comunicació amb la família
- Facilitar (orientació i formació) eines comunicatives per parlar amb les famílies
- Facilitar (orientació i formació) a les famílies
- Introduir la figura de la mare o pare delegat de curs
- Establir un pla de acollida del professorat
- Establir un pla de acollida de les famílies
- Millorar la formació inicial i contínua incorporant la relació amb les famílies
- Fer projectes comuns entre el professorat i les famílies per tal de generar contacte entre ells
- Definir el contingut que cal abordar en la relació professorat-famílies
- Establir tutories compartides entre el professorat i les famílies
- Introduir la figura de la mare o pare delegat de curs
- Establir un sistema de acollida de noves famílies per part de famílies ja existents a l'escola
- Generar espais d'estudi assistit amb les famílies
- Generar implicació de les AMPA en l'escola (apoderament)
- Generar confiança entre el professorat i les famílies treballant aspectes de l'entorn de les famílies

**Alumnat.** Quant al foment de l'adhesió i la implicació de l'alumnat, aquest és també un element prioritari i, en aquest sentit, la potenciació del sentiment de pertinença i de motivació per a l'aprenentatge és l'eina més prioritària. Per aconseguir-ho, l'eina més ben valorada és la implementació d'experiències comunitàries (Aprentatge Servei, *Advocacy groups*, *Community Service* o Clubs).<sup>2</sup> Aquest tipus d'experiència genera sentiment de pertinença i, per tant, en l'ordre de prioritats és la d'utilitzar experiències d'aquest tipus per crear pertinença i motivació.

Per contra, la tutorització o mentoratge per part d'alumnes grans o antics alumnes no es considera prioritària, ja que es creu que en ser individual no genera un impacte equivalent. També s'exposa la dificultat d'aplicar-ho a les escoles que no tenen secundària.

<sup>2</sup> Vegeu experiències d'aprenentatge servei al web del Centre Promotor d'APS <http://www.aprenentatgeservei.cat>

## 4.7. Finançament

Quant al finançament, es presentaven diverses eines orientades a reorganitzar els fons existents i captar-ne de nous per reequilibrar el pressupost de l'escola d'educació a temps complet. Un dels principals reptes d'aquest tipus de programa és assegurar la sostenibilitat a llarg termini amb un finançament diversificat.

L'opció preferida per als assistents al seminari és complementar l'activitat docent amb contractació d'entitats o professionals comunitaris i amb voluntariat, si bé això suposa generalment disposar de més recursos econòmics.

La possibilitat de racionalitzar i diversificar els horaris del professorat per oferir el programa d'educació a temps complet sense que això impliqui la contractació de nou professorat, es veu més difícil, sobretot per les resistències del propi professorat i de les direccions de centre.

A l'hora de buscar recursos econòmics addicionals, es prefereix captar nous fons i buscar subvencions abans que buscar finançament privat. Respecte a la captació de nous fons, es considera imprescindible incrementar el pressupost públic destinat a educació. Hi ha reticències en relació al «co-pagament de la família» i al «voluntariat», quan aquest darrer s'utilitza per substituir llocs de treball professional. També hi ha objeccions quant a les subvencions, que es relacionen amb activitats concretes i es considera que creen dependència. En un sentit similar, es considera que el finançament privat està subjecte a limitacions ja que condiciona el programa als objectius del donant.

Algunes propostes alternatives que s'han plantejat per obtenir recursos econòmics addicionals són:

- Crear una figura territorial de centre de recursos
- Aprofitar els recursos ja existents a la comunitat
- Compartir projectes i recursos amb les entitats properes
- Plantejar un finançament compartit entre la Generalitat de Catalunya (diferents departaments), Ajuntaments i fundacions privades
- Fomentar el servei comunitari entre alumnes
- Introduir un voluntariat que generi benefici a l'escola i al voluntari (*win-win*)

## 5. Prioritats i reptes per implementar un projecte d'educació a temps complet

Tal com s'ha vist en el capítol anterior, els elements prioritaris per implementar un model d'educació a temps complet es basen en:

- Autonomia de centre
- Lideratge compartit
- Formació i capacitació dels agents implicats
- Coordinació dins el centre
- Coordinació territorial
- Finançament i optimització recursos
- Compromís

Per a dur-ho a terme és clau que els diferents agents educatius tinguin un paper actiu en el disseny i desenvolupament del programa, basat en voler (compromís i lideratge), saber (formació) i poder (recursos) per part de tots i cadascun dels agents educatius.

Una de les principals conclusions derivades dels seminaris és que no existeixen grans dificultats per desenvolupar un programa d'educació a temps complet i que aquestes s'ubiquen especialment en la necessitat d'una clara voluntat política d'impulsar un programa d'aquest tipus, ja que no existeixen barreres legals importants.

L'altre dificultat destacada rau en la cultura professional del professorat i les direccions de centre i les possibles reticències a col·laborar i coordinar-se amb altres tipus de professionals, juntament amb la necessitat de dotar-los de les eines necessàries per dur a terme el programa.

Els recursos econòmics no apareixen com a barrera fonamental, sinó que aquests depenen de la voluntat política de destinar els recursos necessaris per dur-ho a terme. En aquest sentit, a banda de demanar un increment de pressupost destinat a educació, s'aposta per optimitzar els recursos existents, especialment a nivell municipal.

Les propostes més destacades en els seminaris van diriges a canvis en el paper que hi ha de tenir l'administració, la direcció dels centres i el professorat. Pel que fa a la resta d'agents educatius no sembla que hi hagi cap resistència important de cara a tenir una participació activa i compromesa en un programa d'educació a temps complet.

Quant a l'administració, es recomana que el Departament d'Ensenyament desenvolupi les següents estratègies:

- Reconeixement i suport als projectes d'educació a temps complet
- Potenciar autonomia de centres i flexibilitat organitzativa

- Flexibilitzar calendaris escolars
- Flexibilitzar horaris laborals del professorat
- Acompanyament a les direccions de centre en el disseny i desenvolupament del projecte
- Facilitar el compromís del professorat en els projectes:
  - Incloure formació i coordinació dins l'horari laboral del professorat
  - Promoure espais de trobada i intercanvi d'experiències entre centres educatius i professionals
  - Modificar concurs de trasllats i reduir rotació per a facilitar la creació d'equips compromesos i formats
- Desenvolupar programes de formació intencional dirigits a:
  - Innovació
  - Lideratge i treball col·laboratiu
- Reconèixer i regular el lideratge compartit en els centres educatius
- Modificar la regulació sobre l'accés d'actors no docents en el recinte i projecte escolar
- Destinar recursos econòmics per a garantir l'obertura dels centres a la tarda i inclusió de l'espai del migdia

En relació a les administracions locals, es proposa que articulin projectes d'educació a temps complet en els seus municipis, creant taules de coordinació o reformulant els consells educatius municipals. Els ajuntaments poden donar suport als centres educatius elaborant una cartera de recursos educatius en el territori i facilitant la coordinació i el treball col·laboratiu entre els actors.

## Annex 1. Llista participants en els seminaris

### Sessió 1. Ampliar i millorar el temps lectiu

Noa Padín Pujoldevall	Mestra i cap d'estudis de l'escola dels Encants
Joan Puig	Director Sunion
Xesca Grau Franch	ConSORCI d'Educació Barcelona
Assumpta Duran	Mestre d'escola rural, membre del secretariat d'escola rural de catalunya
Desireé Hortigón Flores	Directora en funcions i cap d'estudis d'infantil de l'escola congrés-Indians.
Albert Riera Perez	FAPAC
Sònia Fuentes Trillas	Directora de formació - Escola FORCA (Fundació Escolta Josep Carol)
Jaume Aguilar	representació de FMRPC
Montserrat Barti Viñas	Moviment de Renovació Pedagògica del Garraf
Agnès Barba Encarnación	Directora de l'escola dels Encants
Josep Ramon Fuentes	Moviment de renovació pedagògica del Garraf
Marta Comas	Àrea d'Educació Secundària Àmbit d'Innovació i Suport als Centres
Marta Alfonsea Zaragoza	Directora De Serveis educatius de la Fundació ESCOLTA JOSEP CAROL
Pilar Gargallo Otero	Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya
Asunción Gazulla	Escola Benviure de Sant Boi de Llobregat
Neus Lorenzo	Inspector educació
Maribel Giménez	Escola Eduard Marquina
Dolors Vique	CCOO

### Sessió 2. Integrar i enriquir el temps no lectiu

Teresa Carreras	Comissió d'aprenentatges de l'ampa de l'escola Fructuós Gelabert
Rosa Artigal i Valls	Directora IE Costa i Llobera
Juan José Redondo Ruiz	Cap de Paraescolars Jesuïtes Casp



Susagna Escardíbul Tejeira.	Àrea Educativa. Fundació Catalana de l'Esplai.
Marc Alcaraz Diez	President de la Federació Catalana de l'Esplai i Director de l'Esplai Espurnes
Marta Alfonsea Zaragoza	Directora de Serveis Educatius de la Fundació Escolta Josep Carol
Isidre Plaza	Tècnic d'Educació. Ajuntament de Granollers
Marti Boneta	Departament d'ensenyament
Marga Julià	Comissió d'aprenentatges de l'ampa de l'escola Fruituós Gelabert
Xavi Parra	AMPA Proa de Sants
José Antonio Ruiz Montes	Responsable de continguts i relacions de Fundesplai.
Cristina Martín	Cap de departament de programes escolars a Fundesplai
David Brunet	Fundació Escolta Josep Carol
Constancio Enciso Miguel	IES Maria Aurelia Capmany
Montserrat Panareda	Educadora social
Lluís Vila	Educador Social
Laura Aubeso	Educadora social
Dolors Cuesta	Educadora social
Marga Gallifa	Orlandai
Elisabet Arpal	Educadora social

### Sessió 3. Innovar el temps educatiu

Òscar Tàrrega	Director Institut Barri Besòs
Carles Barba Boada	Vicepresident Relacions Institucionals, Fundesplai
Rosa Maria Balsells Font	FMRPC
Anna Comas Arbós	Directora de l'escola La Maquinista
Núria Marín	Directora Escola M D Montserrat
Laura Aubeso	Educadora social
Jordi Canelles	Director de l'Escola La Llacuna del Poblenou
Pilar Gargallo Otero	Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya
Nuria Forgas i Serra	Directora de l'Escola Sant Jordi de Vilanova i la Geltrú
Anna Blasco Navarro	Mestra de l'Escola Barrufet de Sants
Marleny Colmenares	Directora de Promoció Educativa. Institut Municipal d'Educació de Barcelona
Montserrat Panareda	Educadora social
Ma Nieves Lorenzo Galés	Generalitat de Catalunya
Pep Oliveras Escura	Dinamitzador TIC

Carles Núñez	Escola Proa de Sants
Nuria Borràs	Escola La riera de Sant Pere de Ribes
Dolors Cuesta	Educadora social

#### Sessió 4. Connectar l'escola amb l'entorn

Lluís Vila	Educador Social
Bru Pellissa	Fundació Sergi
Maria Asensio Albà	Coordinadora Serveis Educatius - Fundació Escolta Josep Carol
Rosa Maria Balsells Font	representació de FMRPC
Noemí Rocabert	Escola Mestre Morera
Albert Quintana	IES Santa Eugenia
Gené Gordó i Aubarell	Subdirectora general de Suport i Atenció a la Comunitat Educativa
Jordi Freixenet Bosch	Impulsor d'UdiGitalEdu i actual Vicerector de Recerca de la UdG
Anna Comas Arbós	Directora de l'escola La Maquinista
Joan Coma i Ainsa	Director de Serveis d'Educació de l'Ajuntament de Terrassa
Laura Aubeso	Educadora social
Eduard Vallory	Fundació Escolta Josep Carol
Marc Garcia i Borràs	Educador i Permanent del Lleure Educatiu i Sociocultural de CCOO
Carles Núñez	Escola Proa de Sants
Núria Terés	Regidora de l'Ajuntament de Girona
David Pérez Martín	Director de la Fundació Escolta Josep Carol
Montserrat Panareda	Educador social
Marleny Colmenares	Directora de Promoció Educativa. Institut Municipal d'Educació de Barcelona
Rosa Gibert	Escola Doctor Robert de Camprodón
Jaume Aguilar	representació de FMRPC
Maria Pilar Casals Bosch	Generalitat de Catalunya
Dolors Cuesta	Educadora social
Carles Xifra	Coordinador de la Federació d'Esplais
Joan Muntaner	Educador social
Elisabet Arpal	Educadora social

## Annex 2. Prioritat i dificultat de les eines, detallades segons estratègia d'actuació

### Estratègia 1. Ampliar i millorar el temps lectiu

**Pilar:**

Temps lectiu

**Finalitat:**

Ampliar i/o optimitzar el temps d'aprenentatge (no només la quantitat sinó també la qualitat) per assolir majors nivells d'equitat i èxit escolar, diversificant les estratègies d'aprenentatge i potenciant la innovació educativa.

Accions:	Molt prioritari Fàcil aplicació	Molt prioritari Dificultat aplicació	Poc prioritari Fàcil aplicació	Poc prioritari Dificultat aplicació
<p><b>Adequar el temps als objectius pedagògics</b></p> <p>Ampliar i/o optimitzar el temps lectiu en base a un pla pedagògic coherent i adequat a les necessitats dels alumnes.</p>	<p>Molt prioritari Fàcil aplicació</p> <p>Analitzar alternatives a l'estructuració i organització del temps lectiu per ajustar-se millor a les necessitats i capacitats de cada alumne (per exemple, grups més reduïts i/o blocs d'aprenentatge diferents 45-60-90-120 minuts-).</p>	<p>Molt prioritari Dificultat aplicació</p>	<p>Poc prioritari Fàcil aplicació</p>	<p>Poc prioritari Dificultat aplicació</p> <p>Augmentar el temps lectiu per als alumnes menys avantatjats, amb hores addicionals incloses en el projecte curricular de centre, amb l'acompanyament d'un professor (amb formació sobre millores pedagògiques) i amb sessions personalitzades.</p>
<p><b>Entorns flexibles d'aprenentatge</b></p> <p>Possibilitar el desenvolupament d'entorns flexibles d'aprenentatge que puguin adaptar-se a diferents casuístiques socials i territorials, així com als recursos disponibles. Aprofundir en l'ús de les tecnologies per oferir noves oportunitats d'aprenentatge i suport a l'estudi.</p>	<p>Molt prioritari Fàcil aplicació</p> <p>Opcions per permetre modularitzar el contingut i proveir oportunitats educatives no restringides pel temps (només horari lectiu) ni el lloc (només escola). Per exemple: Blended Learning o Social Learning.</p>	<p>Molt prioritari Dificultat aplicació</p>	<p>Poc prioritari Fàcil aplicació</p> <p>La utilització d'aplicacions informàtiques online i de software adaptatiu que permetin als estudiants aprendre al seu propi ritme i que els permetin seguir amb els aprenentatges acadèmics dins i fora de l'escola, amb o sense autorització, connectant-se mitjançant sales informàtiques comunitàries o bé a través dels seus propis ordinadors, tablets o smartphones.</p>	<p>Poc prioritari Dificultat aplicació</p>

Accions:	Molt prioritari Fàcil aplicació	Molt prioritari Dificultat aplicació	Poc prioritari Fàcil aplicació	Poc prioritari Dificultat aplicació
<p><b>Curriculum equilibrat</b></p> <p>Fixar uns mínims estàndards curriculars en les matèries clau (per exemple, competències bàsiques: llengua, matemàtiques i ciències), així com potenciar altres matèries no estrictament acadèmiques.</p>			<p>Pla d'estudis que busca l'equilibri entre continguts instruccionals, el reforç acadèmic, l'orientació i altres oportunitats d'enriquiment per als estudiants.</p> <p>Disposar de més temps dona més oportunitats per aprofundir en les matèries principals, però també per a assegurar la inclusió d'altres matèries.</p>	
<p><b>Compromís</b></p> <p>Lideratge compartit de tota la comunitat educativa i impulsat des de la direcció del centre.</p>		<p>Crear un fort lideratge d'un equip integrat per diversos actors que sigui capaç de dissenyar, aplicar i avaluar el projecte d'educació a temps complet.</p> <p>La direcció de centre és la peça clau que aglutina la participació i la implicació del professorat en la implementació del model d'educació a temps complet.</p> <p>La creació d'un comitè directiu a nivell de centre, format per la direcció i el personal de centre i la comunitat educativa mostra bons resultats quan s'acompanya d'un compromís compartit.</p>		

Accions:	Molt prioritari Fàcil aplicació	Molt prioritari Dificultat aplicació	Poc prioritari Fàcil aplicació	Poc prioritari Dificultat aplicació
<p><b>Organització</b></p> <p>Reorganitzar l'estructura organitzativa i funcional dels centres escolars per optimitzar el temps d'aprenentatge o incloure temps lectiu addicional.</p>	<p>Complementar amb personal extern contractat o altres actors comunitaris, coordinats amb el professorat, o amb professors voluntaris.</p> <p>Introduir criteris de flexibilitat en els calendaris escolars per tal d'ajustar-los a la realitat socials del seu entorn, flexibilitzant les vacances laborals del professorat i resta de personal.</p>	<p>Establir un mínim d'hores de coordinació de l'equip docents amb la resta de personal educatiu.</p> <p>Superació d'organitzacions rígides per departaments o cicles.</p> <p>Integrar els espais educatius en l'horari escolar (acollida, menjador,...).</p>	<p>Racionalització i re-organització dels recursos escolars (per exemple, minimitzant les transicions de classe a classe).</p> <p>Diversificar els horaris i calendaris de treball dels mestres i professors per donar cobertura a l'horari.</p> <p>Distribuir el temps lectiu amb les pauses adequades per cada edat, entre les quals hi ha d'haver un espai dedicat a dinar i lleure d'almenys 60 minuts (recomanable 90 minuts).</p> <p>Reducir la càrrega lectiva del professorat i ampliar el temps de coordinació i formació.</p>	<p>Introduir criteris de flexibilitat en els horaris laborals del professorat i resta de personal per tal de donar cobertura a horaris escolars més adaptables (per exemple, compensar el treball a les tardes amb matins o tardes lliures).</p>

## Estratègia 2. Integrar i enriquir el temps no lectiu

### Pilar:

Temps no lectiu

### Finalitat:

Oferir als estudiants una educació integral.

Accions:	Molt prioritari Fàcil aplicació	Molt prioritari Dificultat aplicació	Poc prioritari Fàcil aplicació	Poc prioritari Dificultat aplicació
<p><b>Oportunitats d'educació no acadèmica</b></p> <p>Fomentar oportunitats d'aprenentatge en àrees no estrictament acadèmiques desenvolupant noves capacitats i interessos. L'oferta no lectiva es dissenya de manera pertinent i des d'una visió de conjunt del pla pedagògic, amb independència que es realitzi dins o fora del centre escolar.</p>	<p>El Projecte Educatiu de Centre ha d'establir una connexió conceptual entre les activitats lectives i no lectives, centrant-se en un número reduït d'objectius.</p>	<p>Cotrell amb l'entorn col·laboratiu, compartint objectius comuns i presa de decisions compartida. El disseny de l'oferta ha de comptar amb participació i alta acceptació dels implicats (entitats socioeducatives, famílies i alumnat).</p>	<p>Totes les oportunitats són seleccionades estratègicament per donar suport als objectius del programa i a les necessitats dels estudiants (Arts —música, teatre, dibuix, disseny, dansa, etc—, esport, STEM: clubs de matemàtiques, laboratoris de ciència, coding, game design—, TICS – DIGITAL – MEDIA, empenedoria, suport acadèmic —realització de deures, grups reduïts de reforç escolar—, etc).</p> <p>S'ha d'establir un grup coordinador del programa (que pot ser el consell escolar de centre) que faci la planificació, seguiment i avaluació.</p>	<p>La programació d'activitats no lectives s'integra en el Projecte Educatiu de Centre.</p>

Accions:	Molt prioritari Fàcil aplicació	Molt prioritari Dificultat aplicació	Poc prioritari Fàcil aplicació	Poc prioritari Dificultat aplicació
<p><b>Adhesió i implicació de l'alumnat</b></p> <p>Desenvolupar un esperit escolar comú, ensenyar i compartir valors, influenciar en les expectatives d'èxit i el sentit de responsabilitat dels estudiants.</p>	<p>S'han d'aprofitar fortaleses de la comunitat i acceptar la diversitat, les diferents cultures professionals, i el reconeixement mutu.</p> <p>Estudiants no únicament exitosos a l'escola sinó també a la vida. El sentit comunitari i de mobilització social és molt fort en totes les experiències d'èxit identificades. Per exemple: Aprenentatge Servei, Advocacy groups, Community Service o Clubs.</p>	<p>Potenciar el sentiment de pertinença i de motivació per a l'aprenentatge com a element clau en tota l'oferta de l'educació a temps complet, i, en particular l'activitat no lectiva.</p>	<p>Els programes requereixen una planificació prèvia a la seva aplicació que ha d'incloure: diagnosi prèvia de necessitats realitzada amb el conjunt de la comunitat educativa, disseny del projectes amb participació de la direcció, professorat, agents socioeducatius, famílies i alumnes.</p>	<p>Tutorització o mentoratge per part d'alumnes grans o antics alumnes.</p>



### Estratègia 3. Connectar l'escola amb l'entorn

**Pilar:**  
Comunitat educativa

**Finalitat:**  
Incloure i treballar col·laborativament amb la comunitat educativa.

Accions:	Molt prioritari Fàcil aplicació	Molt prioritari Dificultat aplicació	Poc prioritari Fàcil aplicació	Poc prioritari Dificultat aplicació
<p><b>Implicar les famílies</b></p> <p>Donar suport a les famílies per a la millora de l'èxit escolar dels fills/es, l'augment del capital humà i el suport a les noves necessitats socials.</p>	<p>Millora de la comunicació família-escola mitjançant estratègies diverses com, per exemple, acollida i materials en diferents llengües i en diferents horaris, ús de les noves tecnologies de la comunicació i la informació, assignació d'un orientador escolar i professional família-alumne, vinculació al projecte professional de l'estudiant: orientació acadèmica, beques, etc.</p>	<p>L'educació a temps complet gira al voltant de l'escola però amb un lideratge compartit entre centre, entitats socioeducatives i administració.</p>	<p>Treballar a nivell municipal en la creació d'entorns educatius adequats a les característiques pròpies de cada centre educatiu i del barri on s'ubica: escola node en municipis/barris amb una rica trama socioeducativa; escola hub en municipis/barris desfavorits.</p>	
<p><b>Partenariat</b></p> <p>Desenvolupar polítiques municipals que potenciïn la col·laboració de tota la comunitat educativa i que aglutinin drets i deures, i que permetin adaptar l'escola i el seu entorn sociocultural a les necessitats educatives i socials actuals.</p>	<p>Plantejar intervencions on es promoguin la coordinació i integració dels projectes i serveis d'un mateix territori (actuacions integrades on s'impliquin escoles, entitats i associacions, administració pública local i famílies).</p>			<p>Establir una figura que connecti escola i entorn (tutor d'acompanyament a l'escolaritat).</p>

Accions:	Molt prioritari Fàcil aplicació	Molt prioritari Dificultat aplicació	Poc prioritari Fàcil aplicació	Poc prioritari Dificultat aplicació
<p><b>Finançament</b></p> <p>Reorganitzar els fons existents i captar-ne de nous per reequilibrar el pressupost de l'escola d'educació a temps complet. Assegurar la sostenibilitat a llarg termini amb un finançament diversificat.</p>	<p>Complementar amb contractació d'entitats o professionals comunitaris i amb voluntariat.</p>	<p>Racionalitzar i diversificar els horaris del professorat pot permetre impartir un model d'escola d'educació a temps complet sense que això impliqui la contractació de nou professorat.</p>	<p>Reforçar els consells escolars municipals com a òrgan de deliberació, decisió, disseny, implementació i avaluació de programes d'educació a temps complet</p> <p>La majoria d'escoles a temps complet combinen el finançament públic amb el privat.</p> <p>Captar nous fons des de diferents fonts de recursos, com per exemple partenariats amb empreses donants, entitats socials comunitàries que poden donar serveis a l'escola, quotes a les famílies (poc recomanada, i amb un tractament de «barrera» a la implicació de les famílies si no s'acompanya d'un eficient programa d'ajuts a les famílies).</p> <p>Subvencions específiques de l'Administració Pública per a la implementació específica d'un model d'escola a temps complet (beques menjador, assessors, orientadors, activitats d'enriquiment, etc.).</p>	

## Estratègia 4. Innovar el temps educatiu

### Pilar:

Innovació i formació del professorat

### Finalitat:

Dotar al professorat d'eines per desenvolupar noves estratègies d'aprenentatge i d'innovació educativa.

Accions:	Molt prioritari Fàcil aplicació	Molt prioritari Dificultat aplicació	Poc prioritari Fàcil aplicació	Poc prioritari Dificultat aplicació
<p><b>Formació</b></p> <p>Dedicar temps a la formació del professorat per a la millora de la pràctica docent, la innovació educativa i la coordinació.</p>	<p>S'han d'establir unes hores a la setmana dedicada a la formació intensiva del professorat en innovació, treball en equip i cooperació docent.</p>	<p>Dissenyar programes de formació intencionals i enfocats a dotar al professorat d'eines d'atenció individualitzada als estudiants i d'alta qualitat pedagògica.</p>	<p>Formar específicament al professorat noves tecnologies aplicades als processos d'ensenyament-aprenentatge. Per exemple: ICT Tools, Mobile Learning, Open Resources.</p>	
<p><b>Lideratge</b></p> <p>Promoure la creació de grups de mestres i professors que liderin la innovació educativa a les escoles.</p>		<p>Elevat compromís dels mestres i professionals de l'educació amb el programa d'educació a temps complet i en la incorporació d'innovacions que incideixin de manera positiva en els processos d'ensenyament-aprenentatge i en el rendiment acadèmic dels alumnes.</p>	<p>Comptar amb personal ben preparat i compromès i promoure'n una baixa rotació.</p>	
<p><b>Avaluació</b></p> <p>Dissenyar un sistema d'avaluació contínua en base a l'excel·lència educativa.</p>	<p>Sessions de retroalimentació amb col·legues: temps en observacions dins l'aula, recomanacions de millora i perfeccionament d'habilitats.</p>		<p>Participació activa en l'avaluació i anàlisi dels seus estudis abans per tal de donar-los-hi resposta (accés a les dades, als resultats, etc.).</p>	<p>Comptar amb la supervisió i suport de personal més sènior o d'experts amb el que establir una mentoria que permeti la millora en la tasca educativa diària del professorat.</p> <p>Mentoria del professorat amb experts.</p>