

Les aliances Magnet: escenaris, condicions i possibilitats per combatre la segregació escolar

Alejandro Montes i Lluís Parcerisa



Les aliances Magnet:
escenaris, condicions i possibilitats
per combatre la segregació escolar

Alejandro Montes i Lluís Parcerisa

Alejandro Montes. Doctor en Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona. Actualment exerceix com a investigador postdoctoral a la Universidad Complutense de Madrid.

Lluís Parcerisa. Doctor en Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona. Actualment és professor lector del Departament de Didàctica i Organització Educativa de la Universitat de Barcelona.

El programa **Magnet, aliances per a l'èxit educatiu** està impulsat per:



L'edició d'aquesta obra s'ha realitzat amb la col·laboració del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya i l'Institut de Ciències de l'Educació de la UAB

© Fundació Jaume Bofill, 2024
c/ Girona, 34, interior
08010 Barcelona
fundaciobofill.cat

Primera edició: març del 2024

Autors: Alejandro Montes i Lluís Parcerisa

Revisió de continguts: Roser Argemí, María Seguro i Julián Claramunt

Cap de publicacions: Anna Sadurní

Han format part de l'equip de coordinació del programa: Roser Argemí, Montse Dalmau, Xavi Geis, Bet Madera, Toni Pedragosa, Carmina Pinya, David Vilalta, Alba Vilaregut, Sílvia Zurita.

Agraïments: A tots els equips directius, docents, persones formadores, alumnat, famílies, *partners*, inspecció educativa, ajuntaments... per participar en aquesta avaluació aportant la seva mirada i, sobretot, pel seu compromís amb el programa i amb l'equitat educativa.

Edició: Bonal·letra Alcompas

Disseny de coberta: Compound, transformation by design

Fotografia de coberta: Institut Rocagrossa (Lloret de Mar)

en aliança Magnet amb el CEAB-CSIC, realitzada per Uncle Jun

Disseny i maquetació interior: Mercè Montané

ISBN: 978-84-126531-8-2
Dipòsit legal: B 5132-2024



Creiem que el coneixement s'ha de compartir. Per això fem servir una llicència **Creative Commons Reconeixement 4.0 Internacional (by)**, llevat que en algun material indiquem el contrari. Us animem a copiar, redistribuir, remesclar o transformar i crear a partir del material per a qualsevol finalitat els continguts propis d'aquest web, fins i tot amb una finalitat comercial, i només us demanem que en reconeguem l'autoria de la creació original.

Índex

Pròleg	4
Introducció	7
Definint l'èxit per al programa Magnet: què vol dir tenir èxit?	11
Principals impactes generals del programa Magnet: on ens trobem actualment	13
(Re)equilibri de la composició social de l'alumnat del centre	14
Grau d'increment de la demanda	17
Grau de protecció enfront de la matrícula viva	22
Grau de desenvolupament de mesures d'escolarització equilibrada	25
Un enfocament realista de la implementació de polítiques i programes educatius	29
Què i com funciona? Per a qui? I sota quines circumstàncies?	29
Escenari 1. Centres amb èxit	29
Escenari 2. Centres prometedors amb tendència positiva	33
Escenari 3. Centres amb resultats incipients	38
Escenari 4. Centres en crisi	42
La percepció del professorat: un actiu imprescindible en l'aposta pel canvi	47
Presència i característiques del programa Magnet	47
Grau d'assoliment dels objectius del programa Magnet	53
Efectes i repercussió en la tasca docent	59
Rol i valoració de l'entitat <i>partner</i>	63
Els impactes del programa Magnet	66
La visió de futur. I ara què?	74
Les percepcions de l'alumnat: apropiacions i canvis en l'experiència escolar	79
Coneixement i percepcions sobre el programa Magnet i les seves activitats	80
Motivació i experiència escolar	83
Les percepcions de les famílies: motius d'elecció i rol del programa Magnet	87
Motius d'elecció	87
El rol del programa Magnet	93
Les palanques de canvi	101
Transformació pedagògica: el claustre i la formació	101
Transformació organitzativa: la necessitat de lideratges compartits	106
Estratègia de comunicació i difusió	108
L'aliança amb l'entitat <i>partner</i> : la creació d'un projecte atractiu comú	111
L'administració local: polítiques locals contra la segregació	113
Reflexions finals: lliçons apreses i línies d'acció	117
Reflexions finals	117
Principals lliçons apreses	119
Principals línies d'acció	121
Bibliografia	124



Pròleg

Deu anys de transformació i equitat

Equips docents compromesos i disposats a treballar per la qualitat i l'equitat educativa, formadors que ho acompanyen, institucions d'excel·lència que transfereixen el seu coneixement, famílies que acullen la diversitat com un tret de riquesa del centre que escullen, Administracions local i educativa que vetllem per una escolarització equilibrada... tot això són les aliances MAGNET!

El programa **Magnet. Aliances per a l'èxit educatiu** celebra 10 anys de transformació i equitat educatives. Una dècada plena de fites històriques com la signatura del Pacte contra la segregació escolar, impulsat pel Síndic de Greuges el 2019, o el Decret d'admissions el 2021, que han contribuït a una escolarització més equilibrada al nostre país.

Tanmateix, aquesta trajectòria ens ha permès constatar que per revertir la segregació escolar cal el ferm compromís de tots i cadascun dels diferents actors: equips directius, claustres, institucions *partner*, persones formadores, alumnat, famílies i Administracions local i educativa; tots són peces clau per a l'èxit del programa. El seu compromís, propòsit, entusiasme, constància i treball en equip, han fet possible arribar a la primera dècada Magnet celebrant els èxits del programa. Queda camí per recórrer, però Magnet és un programa catalitzador del canvi, un programa que aprèn i que, any rere any, va afinant les estratègies i accions per contribuir en aquest repte compartit.

L'Informe **Les aliances Magnet: escenaris, condicions i possibilitats per combatre la segregació escolar** n'és una mostra. L'avaluació dels investigadors Alejandro Montes i Lluís Parcerisa, aporta evidències sobre com el programa Magnet aconsegueix mobilitzar els actors i canviar les dinàmiques d'escolarització en pro d'una major equitat educativa.

La segregació escolar és un dels principals reptes socials i educatius que interpel·la el sistema educatiu català, i amb la signatura del Pacte contra la segregació escolar s'ha convertit en una aposta de país. És una problemàtica complexa, que requereix actuacions coordinades en molts àmbits diferents. Magnet n'és una, i aquest informe ens ho corrobora. Celebrem els èxits del programa i continuem amb la voluntat de millorar i sumar al gran repte que tenim entre mans.

Ignasi Garcia Plata

Secretari de Polítiques Educatives del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya.

Edelmira Badillo

Directora de l'Institut de Ciències de l'Educació de la UAB.

Ismael Palacín

Director de la Fundació Bofill.



Introducció



El **programa Magnet** és una iniciativa impulsada des de fa deu anys per la Fundació Jaume Bofill, el Departament d'Educació, l'Institut de Ciències de l'Educació de la UAB, la Diputació de Barcelona i el Consorci d'Educació de Barcelona, entitats que uneixen forces per fer front a una de les problemàtiques actuals amb major impacte a Catalunya: la segregació escolar.

En primer lloc, el curs 2012/13 la Fundació Bofill, amb la col·laboració del Departament d'Educació, va engegar una fase pilot a cinc centres educatius distribuïts arreu del territori català (quatre d'educació primària i un d'educació secundària obligatòria). Els resultats de l'avaluació d'aquest pla pilot els podeu trobar a l'informe *Les aliances Magnet: innovació per combatre la segregació escolar* (Tarabini, Montes i Parcerisa, 2018). Un cop finalitzat el pilot, i a partir dels aprenentatges d'aquest pilotatge, el curs 2017/18 es va signar un acord marc entre el Departament d'Educació, la Fundació Bofill i l'ICE de la UAB, al qual poc després es va sumar la Diputació de Barcelona (fins al curs 2020/21), per tal d'impulsar el programa conjuntament. Així doncs, el 2017/18 es va iniciar la primera onada d'escoles Magnet, incloent en aquesta fase nou centres educatius nous (sis d'educació primària i tres d'educació secundària obligatòria) d'arreu del territori català. El curs 2018/19 es va posar en marxa la segona onada d'escoles Magnet. Aquesta inclou dotze centres (onze centres d'educació primària i un d'educació secundària obligatòria). Actualment, el programa ja està fent el procés de selecció dels centres que entraran a la sisena onada.

Per tal d'afavorir la transformació del centre, el **programa Magnet** ofereix durant quatre anys un procés de formació intensiva per afavorir el canvi metodològic. Aquesta formació es complementa amb la creació d'una aliança amb una institució *partner*, una institució d'excel·lència d'un àmbit o camp de coneixement concret que destaca pel seu compromís social i educatiu i per la seva elevada capacitat per transferir innovacions als centres educatius. Mitjançant aquesta aliança es pretén vertebrar la transformació del projecte educatiu i fer que aquest esdevingui atractiu per a les famílies del territori de referència. Per fer-ho possible, el **programa Magnet** ofereix un acompanyament als centres participants orientat a desplegar un canvi metodològic substantiu i sostingut que permeti assolir una composició social que sigui equilibrada respecte del seu barri o municipi, revertint així les dinàmiques de segregació existents.

En aquest sentit, l'objectiu central del programa és lluitar contra la segregació escolar a partir d'una acció focalitzada en centres d'educació primària i secundària que, d'una banda, presenten una composició social desequilibrada respecte al seu territori de referència i, d'altra, disposen d'un equip docent cohesionat, compromès i motivat per engegar un procés profund de canvi escolar. El programa està inspirat en les *Magnet Schools*

dels Estats Units, en funcionament des dels anys setanta i, a partir d'aliances estratègiques entre centres educatius i institucions d'excel·lència de reconegut prestigi en diversos camps de coneixement (ciència, tecnologia, art, comunicació audiovisual, etc.), pretén acompanyar els centres en el desenvolupament de projectes educatius innovadors i atractius que es converteixin en referència en el seu territori, tot esdevenint imants per a famílies de diferent origen social. Dit d'una altra manera, procura atraure les famílies de l'entorn i, amb la seva incorporació, incrementar l'heterogeneïtat de la composició social del centre.

Així doncs, les Escoles Magnet cerquen revertir les dinàmiques de desprestigi i guetització que viuen alguns centres a conseqüència de les dinàmiques de segregació escolar a través d'una aposta per la innovació educativa. Es tracta d'un programa que pretén incidir en l'equitat del sistema educatiu des d'una visió d'excel·lència i no només de compensació. És a dir, no es tracta només de millorar les condicions d'ensenyament i aprenentatge de les escoles que concentren més dificultats socials, sinó que ahora aspira a repercutir sobre les dinàmiques de segregació escolar del conjunt del territori, contribuint així a modificar la composició social dels centres per tal que reflecteixin l'heterogeneïtat social existent a l'entorn (Tarabini, 2013: 61). Per fer-ho possible, més enllà de la transformació interna del centre, el **programa Magnet** també promou el desplegament de mesures de lluita contra la segregació per part de l'Administració educativa. En aquest sentit, des del **programa Magnet** es fa una supervisió tant de les mesures específiques de protecció dels centres Magnet de manera singular, com d'aquelles intervencions municipals contra la segregació escolar orientades a garantir unes condicions de possibilitats òptimes per a l'escolarització equilibrada.

En concret, el programa acompanya els centres en 5 eixos de treball:

- a.** Incorporar el coneixement de la institució *partner* al dia a dia del centre, des d'un enfocament globalitzat de l'aprenentatge.
- b.** Desenvolupar una organització de centre que afavoreixi una major coherència i intencionalitat del projecte de centre, i que contribueixi a fer que l'equip docent esdevingui una comunitat de pràctica reflexiva.
- c.** Generar situacions d'aprenentatge que comportin indagació: fer-pensar-comunicar.
- d.** Desenvolupar estratègies d'implicació de les famílies i de comunicació externa per donar a conèixer el projecte de centre.
- e.** Desenvolupar mesures d'escolarització equilibrada que afavoreixin un canvi en les dinàmiques d'escolarització del municipi.

Per tant, mentre s'acompanya el centre educatiu en el procés de transformació pedagògica en aliança amb el *partner*, també s'acompanya les administracions en el desenvolupament i el monitoratge de les mesures d'escolarització equilibrada que han d'acompanyar el projecte. Finalment, es porta a terme un seguiment dels impactes a través de l'anàlisi de les dades obtingudes.

Per aquest motiu, des del **programa Magnet** s'han creat diferents instruments intensius en dades que es fan servir tant per a la selecció dels centres participants, com per fer-ne el seguiment. En primer lloc, des de la direcció del programa es fa una selecció de «centres amb garanties» a partir d'informes dels centres candidats en què es combinen elements com la definició dels paràmetres de selecció, la delimitació dels objectius i obstacles potencials en cada cas i la identificació dels principals centres de proximitat. En segon lloc, també es disposa d'una eina de monitoratge de les mesures contra la segregació. Aquesta eina permet fer una diagnosi sobre els processos de segregació, permet explorar resultats i propostes de millora, fer un seguiment dels compromisos i del desplegament de mesures, i fer una supervisió de manera comparativa i a temps real de l'evolució dels resultats. En tercer lloc, el programa també disposa d'un quadre de comandament per fer un seguiment de resultats a temps real. En darrer lloc, per tal de garantir la rendició de comptes, el programa té una última eina que són els informes de resultats i balanç que es comparteixen amb els principals actors de la comunitat educativa (direccions, centres, etc.) i de l'Administració pública (ajuntaments) i educativa (Departament d'Educació, direccions territorials, inspecció).

En aquest marc, el present document pretén presentar els resultats de l'avaluació que s'ha portat a terme dels vint-i-un centres participants en la primera i segona onada del programa¹ per tal que, a partir de l'experiència acumulada tant a l'avaluació del pla pilot (Tarabini, *et al.*, 2018) com a la present avaluació, se'n puguin extreure els elements clau no només per garantir la sostenibilitat i l'èxit del programa, sinó també, i sobretot, per assegurar els impactes reals en la lluita contra la segregació escolar que pateix el sistema educatiu català.

Cal tenir en compte que aquestes dues onades es van iniciar amb una normativa d'escolarització anterior a l'actual, i que en el moment de l'avaluació qualitativa, la majoria dels centres avaluats encara no havien experimentat canvis molt significatius de composició social, en bona part degut a la manca de desplegament de mesures d'escolarització equilibrada al seu municipi. Les dades quantitatives utilitzades en aquest informe s'han actualitzat incorporant les dades del curs 2021/22, quan es va començar a desplegar el

1. La primera onada es va desenvolupar entre setembre de 2017 i juny de 2021, i la segona onada entre setembre de 2018 i juny de 2022.

nou decret d'admissions, que ofereix més marge per a la lluita contra la segregació escolar. També cal tenir en compte que aquests centres van desenvolupar part del seu projecte Magnet en plena pandèmia de la covid, fet que probablement va influir en el procés de transformació pedagògica i també en la demanda per part de les famílies (portes obertes virtuals, etc.).

Per a la seva realització s'han desenvolupat múltiples tècniques de recollida d'informació tals com anàlisi de dades dels centres, dels municipis i del Departament d'Educació, qüestionaris a docents, entrevistes a equips directius i grups de discussió tant amb famílies com amb alumnat. L'avaluació s'ha orientat a explorar el grau de consecució dels objectius estratègics del programa, específicament l'increment de la demanda i de l'heterogeneïtat de la composició social del centre, tot identificant i explicant els factors facilitadors i inhibidors de les palanques de canvi. Alhora, s'han construït diferents escenaris «tipològicament ideals»² sobre la base dels resultats observats.

L'informe s'estructura en vuit capítols que segueixen a aquesta introducció. Al primer es presenta la definició d'èxit del programa i els principals indicadors que la componen. En segon lloc, s'aborden els principals resultats i impactes generals del programa. Al tercer capítol es presenten els quatre escenaris tipològics identificats —segons el grau d'assoliment dels objectius de reequilibri de la composició social que promou el programa— i presenta les seves claus per entendre els perquè de «l'èxit desigual» del programa. Alhora, servirà per estructurar la resta d'apartats del document. El quart capítol conté els resultats obtinguts de l'experiència i percepció del professorat a l'hora d'engegar un projecte de transformació educativa, fet que ens dona claus per entendre els processos interns. En els capítols cinquè i sisè s'aborden les percepcions i valoracions d'alumnat i de famílies, protagonistes actius del procés de canvi. En el setè capítol es recullen i presenten les principals palanques del canvi que permeten entendre les condicions d'implementació i èxit del programa. Aquest apartat pretén aclarir les bases empíriques i teòriques per establir les condicions de possibilitat —i èxit— del programa. Finalment, al darrer capítol es presenten en forma de conclusions els principals elements facilitadors i inhibidors que articulen les palanques de canvi així com les principals lliçons apreses, les quals haurien de permetre garantir l'expansió, sostenibilitat i èxit del programa en la lluita contra la segregació escolar a Catalunya.

2. En aquest sentit, és important remarcar que els escenaris s'han construït de manera inductiva a partir de l'anàlisi de dades quantitatives i qualitatives que ha permès identificar patrons comuns entre diversos grups de centres. El fet que un conjunt de centres pertanyi al mateix escenari no significa que tots ells siguin iguals ni que experimentin una situació idèntica, sinó que s'hi observen unes tendències similars en els indicadors seleccionats per elaborar la tipologia d'escenaris.

DEFININT L'ÈXIT PER AL PROGRAMA MAGNET: QUÈ VOL DIR TENIR ÈXIT?

Després de contextualitzar i presentar els principals objectius del programa, caldria preguntar-nos com sabem si el programa Magnet funciona. Generalment, i de manera més o menys explícita, totes les polítiques, programes i intervencions socials i educatives tenen una concepció d'èxit al darrere. Tal com hem assenyalat a la secció anterior, el programa Magnet cerca reequilibrar la composició social de centres educatius segregats respecte al seu entorn proper a través de la innovació pedagògica.

Així doncs, per tal d'avaluar l'èxit del programa, aquest s'articula al voltant de quatre dimensions clau: el reequilibri de la composició social del centre respecte al seu entorn (comparant la seva composició amb la mitjana dels centres que estan a menys d'1,5 km de distància); la millora de la percepció social del centre; el desplegament de mesures municipals contra la segregació que permetin que el centre canviï la composició social, i la protecció del centre amb mesures de discriminació positiva. A la Taula 1 es poden observar els indicadors clau de cada dimensió, els quals ens permeten analitzar el grau d'èxit del programa.

Taula 1
Dimensions clau per mesurar l'èxit del programa Magnet

Reequilibri de la composició del centre	Millora de la percepció social del centre	Desplegament de mesures municipals contra la segregació	Protecció dels centres Magnet
⊖ Famílies amb necessitats específiques per raó socioeconòmica i de nacionalitat estrangera	⊖ Places vacants a la preinscripció	⊕ 60% de mesures desplegades contra la segregació	Accions específiques d'informació a les famílies
⊕ Famílies natives catalanes	⊕ Demanda en primera opció	⊕ Noves mesures municipals contra la segregació desplegades	⊖ Matrícula viva i fora de termini
⊕ Famílies amb estudis superiors	⊕ Demanda en altres opcions	Desplegament de les 3 mesures bàsiques: oferta ajustada, detecció NESE i distribució de matrícula viva	Només matricular NESE germans / reserva diferenciada
	⊕ Assistència a la jornada de portes obertes		Tancament de la ràtio

Font: elaboració pròpia a partir de Segurola i Argemí (2023).

Partint de l'operativització del concepte d'èxit que es presenta a la taula anterior, queda clar que, per al programa, la definició d'èxit és per naturalesa multidimensional i engloba en el seu si no només aspectes de composició, sinó també elements subjectius com les percepcions de les famílies vers l'escola i el suport institucional de l'Administració educativa i municipal mitjançant l'adopció de mesures concretes orientades a trencar amb la segregació i a protegir els centres Magnet.

Una vegada presentades les principals dimensions de l'impacte del programa, a la següent secció es descriuen els impactes generals assolits d'ençà de la seva implementació en diferents aspectes com ara el reequilibri en la composició, l'augment de la demanda o la protecció dels centres, entre d'altres.



PRINCIPALS IMPACTES GENERALS DEL PROGRAMA MAGNET: ON ENS TROBEM ACTUALMENT

Els indicadors que defineixen l'èxit per al programa Magnet ens permeten establir un marc de comparació dels resultats obtinguts pel conjunt de centres participants. Aquests resultats assenyalen, de forma generalitzada, la tendència compartida de millora en múltiples escales a la vegada que, de forma específica, ens permeten establir matisos i graus d'assoliment diferenciats entre centres i territoris.

Aquests resultats estan organitzats en quatre categories que, en la seva suma, permeten mesurar l'assoliment de l'èxit del programa: el grau de (re)equilibri de la composició social de l'alumnat del centre respecte del seu entorn, el grau d'increment de la demanda, el grau de protecció enfront de la matrícula viva i l'assignació d'alumnat NESE, i el grau de desenvolupament de mesures d'escolarització equilibrada. Les categories estan conformades per la selecció d'alguns dels indicadors més rellevants observats en el procés de transformació i dessegregació dels centres.

Per facilitar la seva lectura, els centres participants han estat classificats segons el seu grau d'assoliment d'èxit per a cada indicador seleccionat. Els grups són —amb alguna excepció— els següents: assoliment elevat, assoliment moderat i assoliment baix o nul. Els criteris per a la inclusió en un grup determinat depenen de cada un dels indicadors i evidencien la naturalesa multifactorial i multidimensional del programa. De la mateixa manera, cal tenir en compte tres qüestions relatives a la naturalesa dels indicadors. En primer lloc, que aquests indicadors són dinàmics (i els processos de transformació lents i progressius) i poden continuar variant substancialment durant els anys posteriors al procés d'implementació. En segon lloc, que els indicadors introduïts presenten una estreta relació entre si —i en conseqüència, una major probabilitat de millorar de forma conjunta—, però que, alhora, mantenen certa interdependència, fet que provoca que en determinats contextos particulars hi hagi divergència entre resultats en un mateix centre. Finalment, que els indicadors mostrats presenten una estreta vinculació amb l'entorn i les seves condicions de transformació, cosa que no permet responsabilitzar de forma exclusiva ni als centres ni al programa del seu èxit o, sobretot, del seu «fracàs».

(Re)equilibri de la composició social de l'alumnat del centre

El primer conjunt d'indicadors d'impacte té a veure amb el (re)equilibri de la composició social dels centres educatius participants, objectiu principal del programa i un dels elements centrals en el procés de transformació que es vol dur a terme. Per tal d'aproximar-nos als impactes generats per l'acció de Magnet, emprarem dos indicadors que, de forma més o menys directa, ens confirmen l'increment de l'heterogeneïtat de perfils de famílies que accedeixen als centres: el percentatge de famílies d'origen estranger i el grau d'estudis dels progenitors.

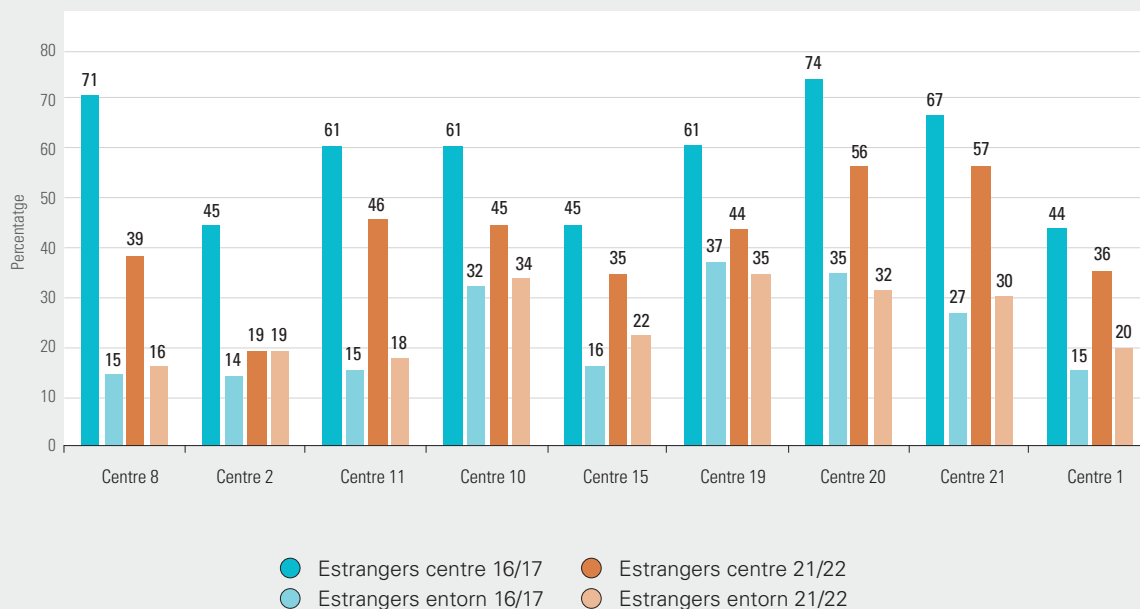
En relació amb el percentatge de famílies d'origen estranger, a continuació es presenta la variació observada entre el curs 2016/17, any previ a la implementació del programa als centres de la 1a onada, i el curs 2021/22, any de finalització per als centres de segona onada. Així mateix, a les diferents gràfiques presentades (Gràfics 1, 2 i 3) es pot identificar tant la variació respecte al mateix centre (variació interna) com la variació amb relació a l'entorn (variació contextual). Contemplar les dues dades en conjunt permet tenir en compte el context i, en conseqüència, analitzar amb més precisió les tendències de millora o empitjorament considerant les modificacions de l'entorn. En altres paraules, i de forma pragmàtica, ens ajuda a observar els efectes protectors que el programa té en contextos de complexificació generalitzada de l'entorn.

Finalment, abans d'entrar en detall a les tendències observades, és important considerar que les categories construïdes (assoliment elevat, moderat i baix o nul) es corresponen a: situacions amb més de deu punts percentuals de reducció de la taxa de famílies d'origen estranger, situacions d'entre un 1% i un 9% de millora i, finalment, situacions de no reducció respecte a la situació prèvia o augment relatiu.

En relació amb el Gràfic 1 podem observar com fins a un 43% dels centres Magnet (9 de 21) ocupen la categoria d'assoliment elevat, fet que implica una reducció notable del percentatge de famílies d'origen estranger i un increment molt important de l'heterogeneïtat al centre. Més específicament, són diversos els centres que s'apropen progressivament al percentatge mitjà de l'entorn, i és el centre 2 el primer que ho assoleix. D'altra banda, aquells que se situen a un punt encara llunyà del percentatge mitjà del territori es pot veure com partien d'un punt inicial encara molt més llunyà i que la reducció ha sigut molt accentuada; supera en alguns casos el 25/30%. Si es manté la tendència positiva, aquests centres no trigaran a situar-se a la mitjana de l'entorn, fet que confirmaria una primera evidència de compensació i reequilibri.

Gràfic 1

Alumnat amb nacionalitat estrangera a Infantil/1r d'ESO: assoliment elevat

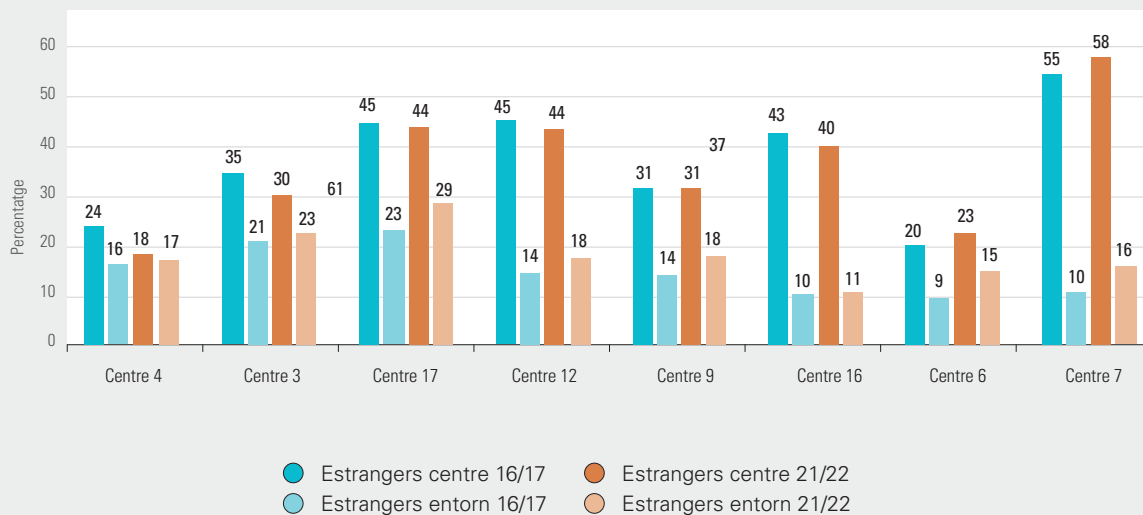


Font: elaboració pròpia.

En segon lloc, al Gràfic 2 podem observar aquells centres que encara no han assolit una reducció tan profunda del percentatge de famílies estrangeres al centre, però que sí que han començat a identificar i observar les primeres tendències de canvi (8 de 21). Aquesta tendència, però, pot adoptar múltiples formes. En primer lloc, tenim centres com el 4 i el 3 que presenten reduccions moderades, però notables, dels seus percentatges. D'altra banda, tenim aquells centres que han mantingut els mateixos percentatges davant d'un context d'empitjorament del seu territori. Finalment, trobem aquells casos en què l'increment del percentatge de famílies estrangeres s'ha produït, però és substancialment menor a l'increment greu viscut a l'entorn, cosa que posa en relleu «l'efecte fre» que ha generat el programa en aquests centres. En definitiva, independentment del fet que no s'hagi assolit l'objectiu d'increment de l'heterogeneïtat, sí que es pot afirmar que en aquests centres el programa ha millorat la seva situació de partida.

Gràfic 2

Alumnat amb nacionalitat estrangera a Infantil/1r d'ESO: assoliment moderat



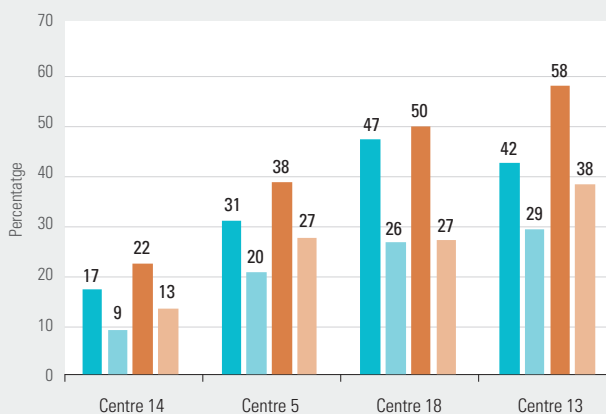
Font: elaboració pròpia.

Finalment, al Gràfic 3 podem observar aquells centres en els quals el percentatge de famílies estrangeres s'ha incrementat en el període d'implementació del programa (4 de 21). Així mateix, a diferència del que succeïa als casos anteriors, els increments han estat iguals o superiors als de l'entorn, i és el cas del centre 13, el que presenta la pitjor situació de tots quatre. En conseqüència, en aquests casos no podem afirmar que Magnet, avui en dia, hagi començat a reequilibrar la composició social dels centres.

Gràfic 3

Alumnat amb nacionalitat estrangera a Infantil/1r d'ESO: assoliment baix o nul

- Estrangers centre 16/17
- Estrangers entorn 16/17
- Estrangers centre 21/22
- Estrangers entorn 21/22



Font: elaboració pròpia.

El segon indicador de millora de la composició social és el grau d'estudis dels progenitors. Aquest sempre ha estat un element central per entendre el grau d'heterogeneïtat d'una institució educativa. Malauradament, la manca d'existència de dades oficials per part del Departament d'Educació, la poca sistematització de la seva recollida als centres educatius i l'ús desigual dels criteris per a la recopilació de les dades fa impossible que es pugui presentar un gràfic detallat com en el cas dels percentatges de famílies d'origen estranger.

No obstant això, amb les dades parcials sol·licitades es poden extreure les següents assumpcions. En primer lloc, que un 52,3% dels centres Magnet milloren substancialment les seves dades sobre el percentatge de famílies amb estudis superiors matriculades al centre en comparació amb el curs previ a l'inici del programa. De fet, tres dels vint-i-un centres afirmen haver incrementat el percentatge de famílies amb estudis superiors per sobre d'un 20/25%. En segon lloc, que tan sols tres centres empitjorarien la seva situació respecte a aquest indicador; aquests centres es troben en territoris que estan patint un clar i profund empitjorament de la composició social al seu conjunt.

En definitiva, si bé no podem analitzar aquest indicador amb el mateix grau de profunditat que l'anterior, les tendències recollides semblen apuntar cap a una lectura positiva de la situació. Addicionalment, caldria sistematitzar la recopilació i anàlisi d'aquestes dades per tal de poder incloure en futures avaluacions aquesta tendència d'increment i reequilibri de la composició social.

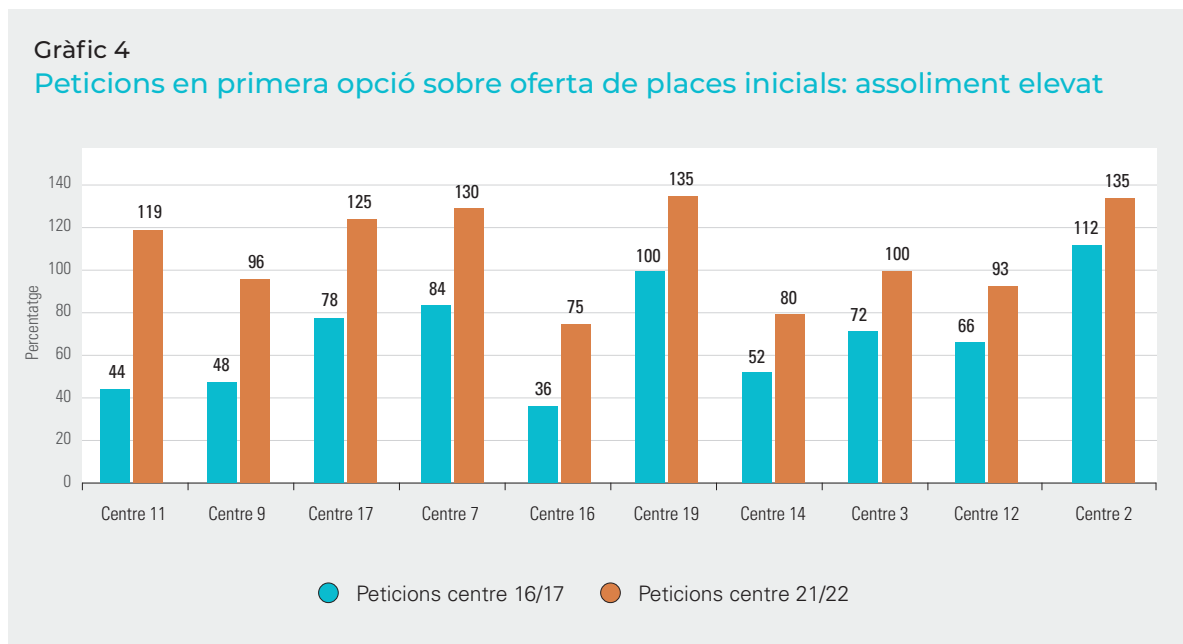
Grau d'increment de la demanda

La segona categoria d'impactes té a veure amb el grau d'increment de la demanda i està conformada per dos indicadors: la demanda en primera opció, que mesura el grau d'increment de la desitjabilitat, i el nombre de vacants, que ens aproxima tant a la pèrdua de por per part de les famílies de l'entorn de quedar-se a l'escola com a la millora de la distribució de l'alumnat per part del municipi.

En relació amb la demanda en primera opció, de nou es presenta la variació observada entre el curs 2016/17, any previ a la implementació del programa, i el curs 2021/22. No obstant això, a diferència del que succeïa anteriorment, als Gràfics 4, 5 i 6 només es representa la variació respecte al mateix centre (variació interna).

De la mateixa manera, les categories construïdes (de nou, assoliment elevat, moderat i baix o nul) es corresponen a: situacions amb més d'un 20% de millora, situacions d'entre un 1% i un 19% de millora i, finalment, situacions de no millora o d'empitjorament relatiu.³

Amb relació al Gràfic 4 podem observar com pràcticament el 50% dels centres Magnet han millorat de forma notable la seva demanda en primera opció (10 de 21). Aquest increment arriba, en alguns casos particulars, a superar el 50%, i a duplicar la demanda en primera opció de cursos previs. Aquest indicador posa de manifest que el programa Magnet té una elevada capacitat d'incidència en aquesta dimensió. Addicionalment, és rellevant assenyalar que gràcies a aquesta millora una mica més de la meitat d'aquests centres cobririen el 100% de la seva oferta amb primeres opcions, increment destacable en un context de davallada generalitzada de les peticions.



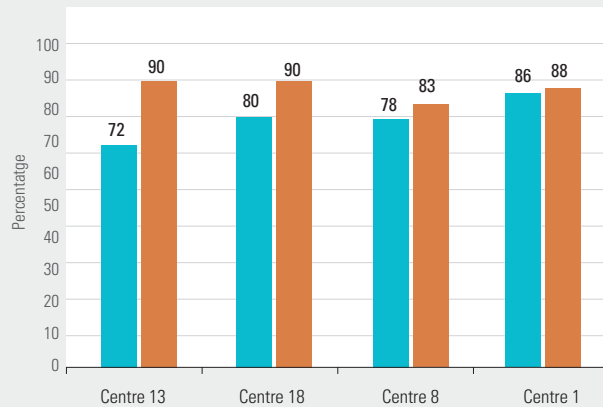
Font: elaboració pròpia.

Aquests indicadors d'impacte tan positius es veuen complementats amb els resultats que es poden observar al Gràfic 5. En aquest sentit, als centres anteriors cal sumar-los quatre centres més que, si bé presenten percentatges molt més moderats, també han vist com la seva demanda ha incrementat lleugerament. El cas del centre 13 és un bon exemple d'aquest èxit de caràcter més moderat.

3. Cal destacar que el centre 4 ha estat exclòs d'aquest indicador perquè a conseqüència dels canvis estructurals que aquest ha viscut en els darrers anys (que l'han portat a convertir-se en la figura d'un institut-escola) no disposem de dades que permetin la comparació.

Gràfic 5
 Peticions en primera opció sobre oferta de places: assoliment moderat

● Peticions centre 16/17
 ● Peticions centre 21/22

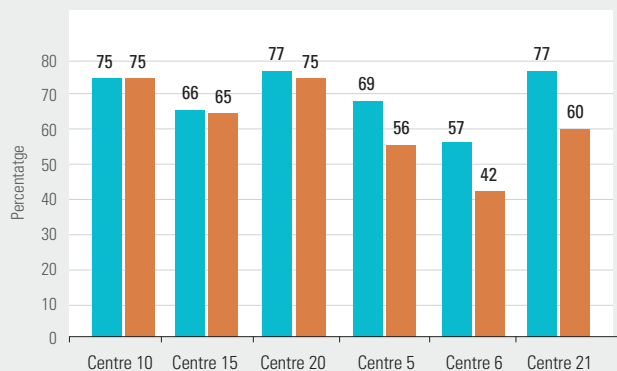


Font: elaboració pròpia.

Finalment, al Gràfic 6 podem observar aquells centres en els quals el grau d'increment de la demanda en primera opció ha estat nul o, fins i tot, la demanda directament s'ha vist reduïda (6 de 21). En concret, els centres 5, 6 i 21 han vist clarament reduïda la seva demanda en primera opció, fet que no es pot desvincular de la realitat viscuda al seu territori particular, però que posa de manifest que Magnet no ha estat capaç de generar atracció —efectiva— entre noves famílies de l'entorn.

Gràfic 6
 Peticions en primera opció sobre oferta de places: assoliment baix o nul

● Peticions centre 16/17
 ● Peticions centre 21/22



Font: elaboració pròpia.

El segon indicador té a veure amb el nombre de places vacants. Tal com assenyalàvem anteriorment, aquest indicador és complementari a la demanda en primera opció perquè no tan sols posa el focus en una altra dimensió de la demanda (la por a quedar-se en un centre segregat o estigmatitzat), sinó que a més permet assenyalat l'eficiència de

l'Administració en la promulgació de mesures efectives d'escolarització equilibrada, tals com l'ajust de l'oferta de places inicials a la demanda esperada, l'aplicació d'estratègies informatives a les escoles bressol o l'organització de xerrades específiques sobre Magnet per a les famílies que no han aconseguit plaça en cap de les seves peticions a la preinscripció.

Pel que respecta a les dades obtingudes, es presenta la variació observada entre el curs 2016/17, any previ a la implementació del programa, i el curs 2022/23. Així mateix, a les diferents gràfiques presentades (Gràfics 7 i 8) de nou es pot identificar tant la variació respecte al mateix centre (variació interna) com la variació en relació amb l'entorn (variació contextual).

Les categories construïdes (assoliment elevat i moderat o assoliment baix o nul) es corresponen en aquest cas a: situacions de ple compliment del centre educatiu al grau inicial (és a dir, sense vacants) i situacions en què l'oferta de places a l3 o 1r d'ESO supera a la demanda (és a dir, amb vacants). En aquest cas particular s'ha optat per una simplificació de les categories. Això es veu derivat, fonamentalment, de la situació particular viscuda pels centres 1, 2, 19, 2 i 11 els quals no tenien vacants en la seva situació inicial i tampoc en tenen un cop implementat el programa. Així doncs, per motius obvis hem optat per eludir la representació gràfica d'aquests centres i la categoria que constitueixen específicament.⁴

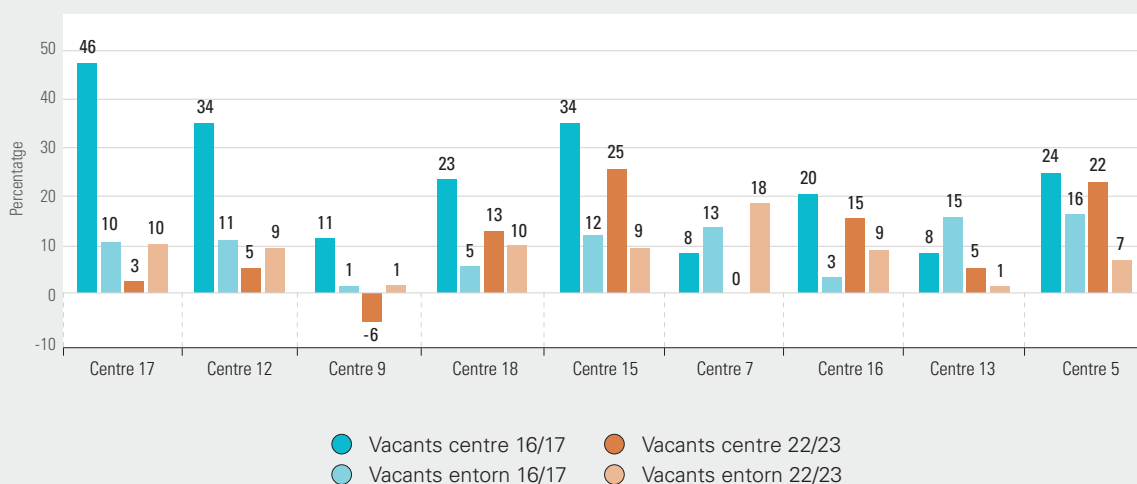
Entrant, ara sí, en l'anàlisi de les dades obtingudes, al Gràfic 7 es pot observar com una àmplia majoria dels centres Magnet han reduït, sigui de forma elevada o moderada, el nombre de vacants. Per exemple, casos com el del centre 17 o el del centre 12 superen el 30% de variació/reducció. De fet, alguns centres se situen per sota de la mitjana de l'entorn, i posen en relleu la seva millora comparativa.

En el cas del centre educatiu 9, l'increment de la demanda va permetre que aquest omplís el curs 2022/23 i, fins i tot, arribés a executar-s'hi un increment de la ràtio a l3 per donar cabuda a demandes de places, per sobre de la ràtio inicial.

4. Finalment, el centre 4 continua quedant exclòs d'aquest indicador a conseqüència dels canvis estructurals que ha viscut en els darrers anys i a la seva manca de dades comparatives.

Gràfic 7

Vacants sobre oferta de places: assoliment elevat o moderat

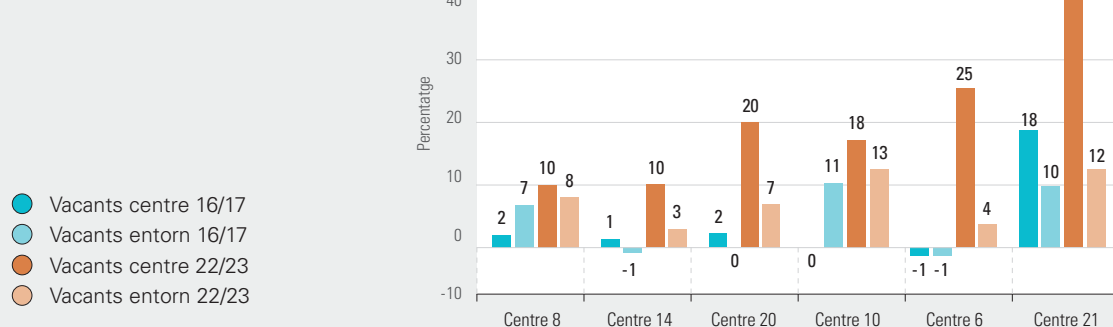


Font: elaboració pròpia.

D'altra banda, al Gràfic 8 es poden observar les tendències dels sis centres en els quals el programa Magnet no ha aconseguit reduir el nombre de vacants. En aquest sentit, un aspecte important a tenir en compte és la complexificació de l'entorn; si bé no és l'únic element en joc, és rellevant assenyalar que a tots aquests territoris el percentatge mitjà de vacants ha augmentat. No obstant això, situacions com la viscuda al centre 21 han de fer saltar les alarmes i han de servir com a evidència perquè l'administració pertinent faci un seguiment i desplegui noves mesures, en especial d'ajust de l'oferta.

Gràfic 8

Vacants sobre oferta de places: assoliment baix o nul



Font: elaboració pròpia.

Grau de protecció enfront de la matrícula viva

La tercera categoria té a veure amb el grau de protecció enfront de la matrícula viva, en altres paraules, la variació d'altres d'alumnat que arriba i es matricula un cop ha començat el curs escolar. Aquest indicador és altament rellevant tant per les seves implicacions clau en matèria de composició social i, més específicament, en la reducció dels índexs de composició social dels centres com per la seva capacitat d'incidir directament —i de forma negativa— sobre els altres indicadors si no s'aborda.

L'impacte de les assignacions d'alumnat de matrícula viva s'expressa en percentatges: el nombre d'altres que un centre educatiu rep al llarg del curs respecte al total d'alumnes matriculats.

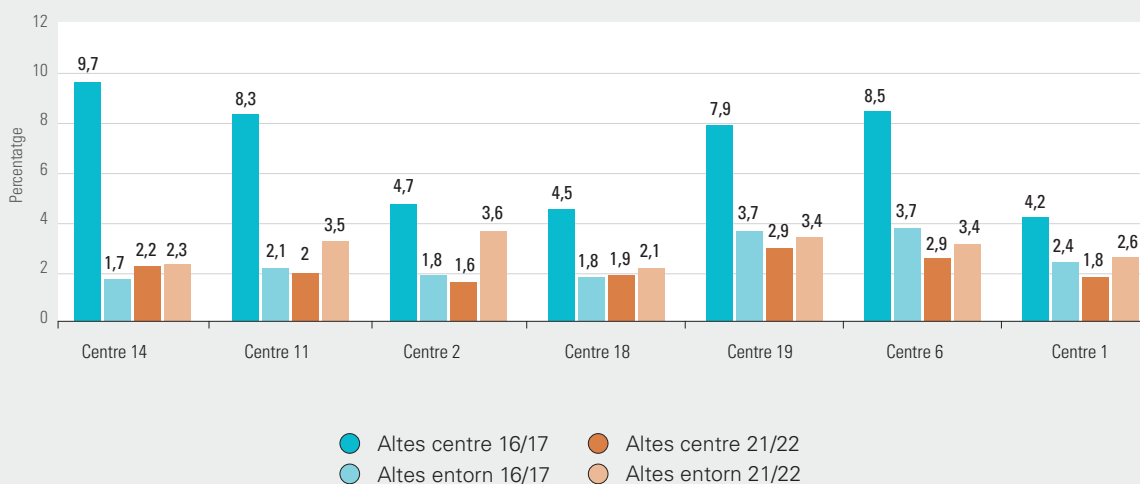
Igual que amb la resta d'indicadors, a continuació es presenta la variació observada entre el curs 2016/17 i el curs 2021/22. De nou, a les diferents gràfiques presentades (Gràfics 9, 10 i 11) es pot identificar tant la variació respecte al mateix centre (variació interna) com la variació en relació amb l'entorn (variació contextual). De fet, la variació de matrícula viva a l'entorn pren una rellevància cabdal, ja que és una dada que podem interpretar com a una prova clara de la voluntat de l'Administració de protegir o no els centres Magnet durant el seu procés de transformació.

De la mateixa manera, les categories construïdes (de nou, assoliment elevat, moderat i baix o nul) es corresponen a: situacions amb una variació de la matrícula viva superior al -100%, situacions amb una variació d'entre un -1% i un -99% i, finalment, situacions en què no hi ha variació o aquesta és positiva (és a dir, no hi ha protecció i reducció, sinó increment de la matrícula viva respecte a les taxes de l'inici del programa).

Al Gràfic 9 es pot observar la notable reducció que alguns dels centres han viscut pel que fa a la incidència de la matrícula viva (7 de 21). Aquest fet posa en relleu la importància del monitoratge de mesures i del compromís de determinats territoris en la lluita contra la segregació; les altres per al curs 2021/22 se situen per sota de la mitjana de l'entorn als sis centres que conformen la categoria. De fet, la magnitud de la reducció es fa palesa en quatre dels centres (centres 14, 11, 19 i 6) als quals la matrícula viva ha passat de trobar-se a percentatges superiors al 8% (i en el cas del centre 14, gairebé al 10%) a ocupar xifres que en cap dels casos supera el 3%.

Gràfic 9

Altes en matrícula viva: assoliment elevat en la reducció d'assignacions al llarg del curs

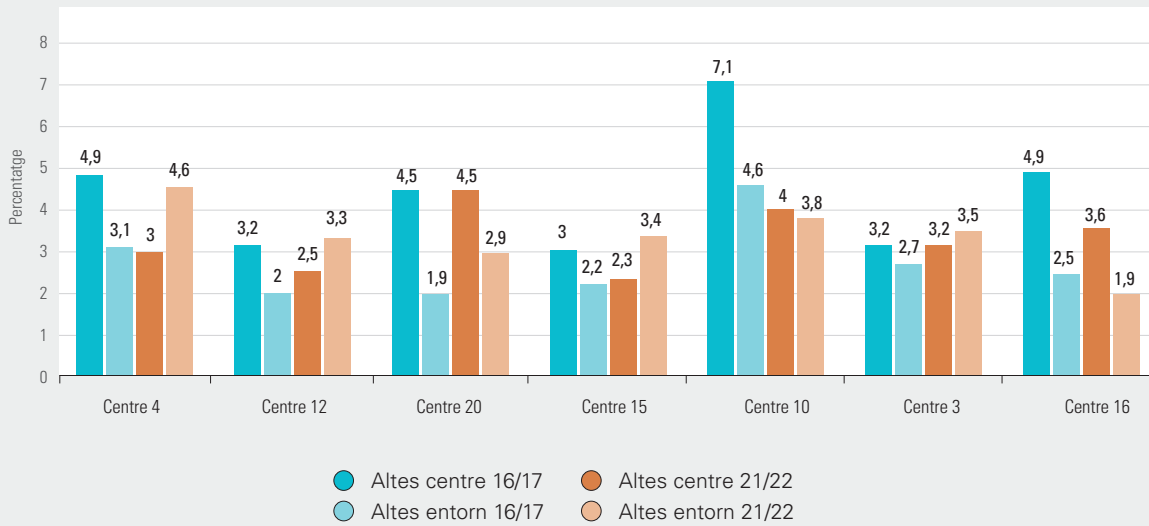


Font: elaboració pròpia.

En segon lloc, al Gràfic 10 es poden observar aquells centres que han assolit un grau de protecció moderat (7 de 21). En aquest grup s'inclouen majoritàriament tres casuístiques. En primer lloc, aquells centres que han reduït lleugerament el volum d'assignacions de matrícula viva fins a situar-se per sota de la mitjana de l'entorn, igual que al cas anterior, però amb una menor profunditat. El centre 4 i el centre 12 (Gràfic 10) en són un exemple. En segon lloc, estan aquells centres que han aconseguit mantenir-se igual en un context d'empitjorament de les condicions de l'entorn. És el cas del centre 20. Finalment, estan aquells centres que han assolit reduir substancialment la matrícula viva, però això és degut, fonamentalment, a la reducció de la complexitat de l'entorn. El cas del centre 16 en seria un exemple.

Gràfic 10

Altes en matrícula viva: assoliment moderat en la reducció d'assignacions al llarg del curs

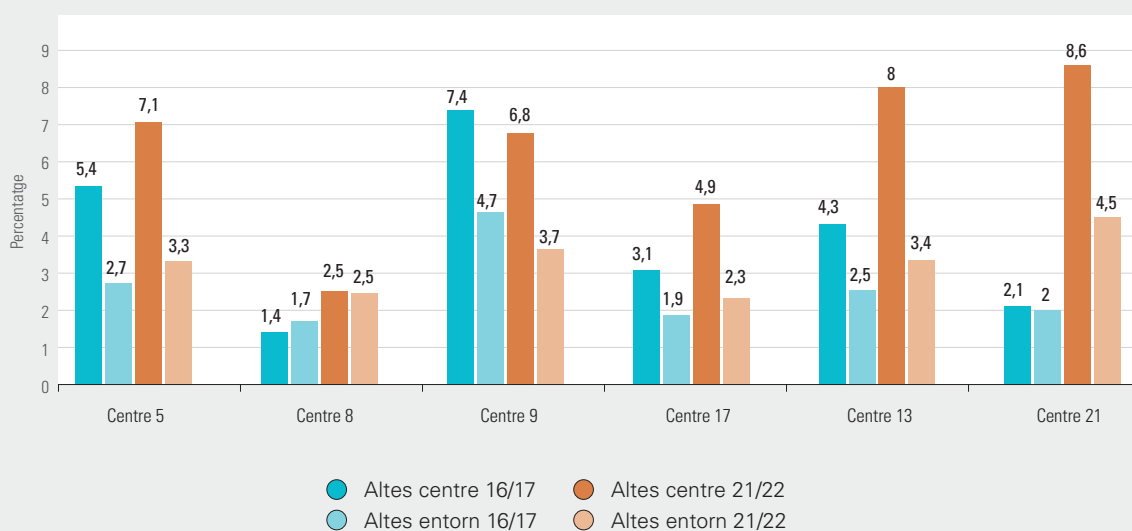


Font: elaboració pròpia.

Finalment, al Gràfic 11 es poden identificar aquells centres que no han viscut un increment de la protecció enfront de la matrícula viva, és a dir, aquells que no han vist millorada la seva situació (6 de 21). Com a aspecte en comú, tots els centres que componen la categoria se situaven prèviament a l'inici de Magnet per sobre de la mitjana de l'entorn (a excepció del centre 8), fet que posa en relleu la cronificació de la seva desprotecció al llarg del programa. Per concloure, el centre 9 és l'únic que presenta una lleugera reducció en relació amb el curs 2016/17, si bé, aquesta és insuficient i, de fet, és menor a la reducció de la complexitat viscuda a l'entorn, fet que assenyalaria una variació neta positiva.

Gràfic 11

Altes en matrícula viva: assoliment baix o nul en la reducció d'assignacions al llarg del curs



Font: elaboració pròpia.

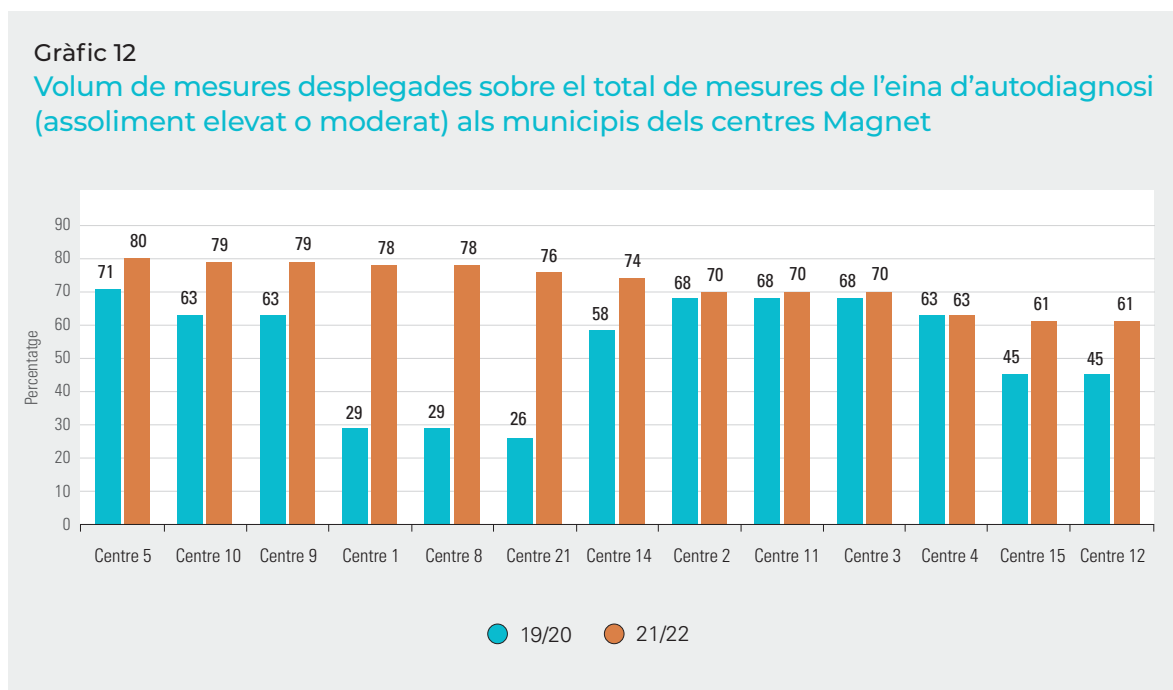
Grau de desenvolupament de mesures d'escolarització equilibrada

La quarta i última categoria té a veure amb el grau de desenvolupament de les mesures d'escolarització equilibrada dutes a terme per l'Administració local i la inspecció local del territori. En aquest sentit, aquest indicador ens permet mesurar el grau de compromís amb la lluita contra la segregació, en general, i amb el desenvolupament de mesures focals com el programa Magnet, en particular, a cada territori.

Les dades presentades als següents gràfics (Gràfics 12 i 13) aporten la comparació entre el curs 2019/20 i el curs 2021/22, i fan referència al volum de mesures d'escolarització equilibrada desplegades pel municipi d'entre les incloses en la normativa d'escolarització. De les mesures considerades destaquen, entre d'altres, ajustar l'oferta de places educatives a la preinscripció per assegurar que no quedin vacants, incrementar la detecció prèvia a l'escolarització i la distribució de necessitats específiques per raó socioeconòmica, desenvolupar una distribució equilibrada de la matrícula viva a escala municipal, considerant sempre la complexitat del centre abans de les vacants, tancar la ràtio dels nivells més complexos per evitar assignacions de matrícula viva, tant a Magnet com a tots els centres que ho necessitin, o implementar estratègies d'acompanyament i informació a les famílies per trencar estereotips.

Les categories construïdes recullen en aquest cas particular dues realitats municipals diferenciades. En primer lloc, aquells centres que es troben en municipis en els quals es desenvolupa —com a mínim— un 60% de les mesures contra la segregació escolar d'entre una selecció de propostes bàsiques recollides a la normativa i al Pacte contra la segregació escolar. En segon lloc, aquells centres els quals es troben a municipis que no desenvolupen un mínim del 60% de les mesures d'escolarització equilibrada. No obstant això, val la pena destacar que pràcticament tots els municipis despleguen més mesures contra la segregació escolar des del moment en què van començar el programa.⁵

En relació amb el Gràfic 12, podem observar com hi ha tretze centres que ja superen el desplegament de mesures mínim —establert al 60%. De fet, sis dels tretze se situen substancialment per sobre, i es consoliden com a municipis àmpliament compromesos amb la transformació socioeducativa i la lluita contra la segregació; i encara més important, generen les condicions necessàries per al canvi. A més, tres dels centres presenten contextos municipals en què l'increment del desplegament de mesures ha sigut molt elevat; han passat d'un escàs 26% o 29% a un elevat 76% i 78% respectivament. Aquest fet posa en relleu l'amplitud del marge d'actuació dels municipis compromesos amb el canvi.

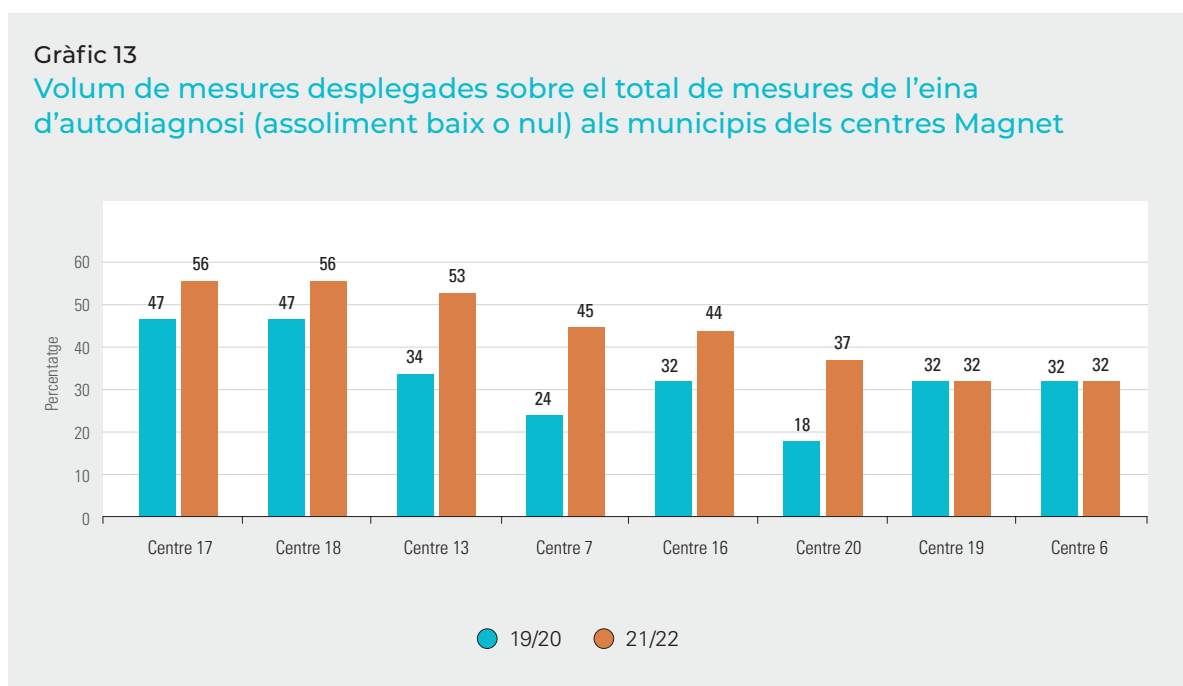


Font: elaboració pròpia.

5. Els centres educatius que van participar en aquestes onades del programa Magnet ho van fer prèviament a l'aplicació sistemàtica per part de l'Administració de les mesures previstes al Pacte contra la segregació escolar i de la implementació de les actuacions del Decret d'admissió, per la qual cosa és més fàcil aïllar l'efecte de Magnet i el seu seguiment de mesures generals per tota Catalunya.

D'altra banda, al Gràfic 13 es poden observar aquells municipis que actualment no arriben al desplegament de mesures mínimes (60% de les mesures contemplades). No obstant això, la realitat d'aquest conjunt de territoris és molt heterogènia, tant pel que respecta al percentatge de desplegament actual com pel que fa a l'evolució, i permet diferenciar entre dues realitats amb implicacions substancialment diferents.

D'una banda, trobem tres municipis que són «a tocar» de l'objectiu mínim. Si bé això implica encara un llarg camí, obre una finestra a l'esperança que a curt o mitjà termini es generi un escenari que possibiliti les condicions necessàries perquè el projecte pugui consolidar-se al centre. D'altra banda, a l'extrem oposat tenim aquells centres que es troben en contextos municipals àmpliament adversos, sense gairebé cap desplegament de mesures d'escolarització equilibrada —i sense una evolució gaire favorable—, fet que fa molt difícil pensar en l'arrelament i èxit del programa Magnet.



Font: elaboració pròpia.

En definitiva, assegurar que els municipis despleguin el nombre més alt possible de mesures de lluita contra la segregació és condició *sine qua non* per a l'èxit del programa. És per això que el monitoratge i el seguiment s'han erigit en un dels eixos Magnet, fet que, com veurem a apartats posteriors, no assegura, però sí que possibilita, transformacions pedagògiques i organitzatives amb impactes tangibles a les realitats dels centres.

UN ENFOCAMENT REALISTA DE LA IMPLEMENTACIÓ DE POLÍTIQUES I PROGRAMES EDUCATIUS

Què i com funciona? Per a qui? I sota quines circumstàncies?⁶

En la següent secció tenim per objectiu presentar una caracterització global dels quatre escenaris de canvi que hem observat a partir de l'anàlisi i l'avaluació de la implementació del programa Magnet, que són els següents: els centres amb èxit, els centres prometedors amb tendència positiva, els centres amb resultats incipients i els centres en crisi. Aquests escenaris han estat construïts en funció de quins impactes han experimentat els centres participants, i posteriorment, s'ha analitzat quins factors/elements/palanques de canvi han provocat que tinguessin millors o pitjors resultats en matèria d'escolarització equilibrada.

Escenari 1. Centres amb èxit

La primera categoria és aquella que denominem centres amb èxit. Aquests són els centres en què el programa Magnet ha tingut un impacte més substantiu i, per tant, en els quals hi ha un grau de reequilibri de la composició escolar elevat. Generalment, aquests centres estan immersos en un procés de transformació de la seva composició social, disposen d'una bona reputació en l'espai educatiu local i han experimentat un augment de la demanda. A més, en aquests centres acostumem a observar que l'I3 es reequilibra amb l'entorn (vegeu Taula 2) i el global del centre també ha millorat incipientment.

6. **Nota metodològica:** les dades emprades a l'apartat 4 (**Un enfocament realista de la implementació de polítiques i programes educatius**), l'apartat 5 (**La percepció del professorat: un actiu imprescindible en l'aposta pel canvi**), l'apartat 6 (**Les percepcions de l'alumnat: apropiacions i canvis en l'experiència escolar**) i l'apartat 7 (**Les percepcions de les famílies: motius d'elecció i rol del programa Magnet**) provenen directament de l'avaluació del programa Magnet realitzada pels autors i han estat recollides entre els anys 2020 i 2022. En conseqüència, els resultats mostrats es corresponen a la realitat dels centres educatius en aquell moment específic de la implementació del programa. Com a conseqüència, en l'actualitat (2024) pot ser que alguns dels centres es trobin en una situació substancialment diferent (tant per una possible millora com per un possible empitjorament dels indicadors). Finalment, aquest decalatge pot haver comportat canvis en la composició de les categories mostrades al llarg del document i, específicament, algun cas de lleugera desaparició en relació amb les dades mostrades a l'apartat 2 (**Principals impactes generals del programa Magnet: on ens trobem actualment**). No obstant això, aquest fet no resta rellevància i veracitat als resultats presentats, al contrari, ja que no tan sols ofereix una panoràmica fidedigna de l'estat dels centres Magnet al llarg del procés de desenvolupament del programa, sinó que addicionalment posa en relleu la dimensió processual i dinàmica de la implementació d'aquests programes i mesures.

En relació amb el context, aquests centres es caracteritzen per ser centres que, malgrat estar segregats, no experimenten una gran complexitat (generalment tenen al voltant d'un 22% i un 37% d'alumnat d'origen estranger), i que tenen altres centres públics amb una composició social heterogènia o representativa de la realitat social del barri en l'espai educatiu local. D'altra banda, en molts casos s'observa com abans de l'inici del programa aquests centres ja tenien presència de famílies natives catalanes, les quals han fet un paper important a l'hora d'atreure altres famílies similars al centre.

Tenim un sector de famílies que van apostant per nosaltres, que és petit i és molt diferent. Tenim sort que sigui gent molt maca que ens dona suport en tot el que fem i decidim. De fet, vam entrar al programa Magnet per la presidenta de l'AMPA que coneixia el projecte. (Entrevista equip directiu centre 1.)

En aquests centres la implicació de la comunitat educativa ha estat clau per construir un projecte sòlid. Com destaca la següent cita, el programa Magnet ha aconseguit atreure nous perfils de famílies i que es consolidi aquesta aposta col·lectiva per a aquests tipus de centres.

Si mirem des que vam començar al programa Magnet, sí que hi ha un augment, però molt lent; un sector de famílies que ens trien pel projecte. Aquest any per exemple, arran de la pandèmia i com que no s'ha pogut fer unes portes obertes, tot això també es nota. Tot i que hi ha gent que continua apostant i continua apuntant les criatures aquí. (Entrevista equip directiu centre 1.)

Pel que fa a l'Administració pública, en aquests centres s'observa un context extern positiu per a la implementació del programa Magnet. És a dir, es disposa d'un entorn institucional amb un compromís inequívoc vers la lluita contra la segregació escolar, fet que es tradueix en el desplegament general de mesures per combatre la segregació o bé en l'adopció de mesures específiques i concretes de protecció dels centres (com per exemple, oferta singular, política de zero matrícula viva i fora de termini, oferta ajustada, detecció de NESE, reserva de places NESE zero als centres Magnet, modificació de les adscripcions per tal de garantir una major heterogeneïtat social, etc.) als quals s'està aplicant el programa. Tanmateix, en aquest entorn, sovint també s'hi han creat circuits de detecció NESE, augmentant així la precisió i el grau de detecció. Aquest element és imprescindible per explicar l'èxit d'aquests centres, tal com mostra la següent cita:

També una bona detecció de necessitats educatives especials. A vegades, després et surten com a bolets i ja no només tens la dificultat cultural, econòmica... la criatura té unes necessitats educatives especials i en una escola com la nostra tot això són pedres que dificulten tirar endavant. (Entrevista equip directiu centre 1.)

En l'àmbit intern, aquests centres es caracteritzen per disposar d'un lideratge compartit potent i d'una plantilla cohesionada i motivada.

Cómo se implican y te transmiten esas ganas, la motivación que les ves, que están motivados y que van a por ello y que harán todo lo que se pueda... Bueno, son muy buenos, la verdad. (GD famílies Centre 3.)

Jo sí que veig que hi ha d'haver un factor extern que ajudi a fer la palanca de canvi perquè, com hem parlat, malauradament la gent es basa en allò que es parla, es diu i es veu. Per tant, si amb un factor extern es trenca amb aquests tòpics, t'ajuda. Evidentment, una escola cal acompanyar-la perquè faci aquesta transició, però hi ha aquest factor de creure-s'ho. De fet, en aquesta escola de la notícia així va ser; hi va haver un factor de «som aquí; no ens conformem amb el que sembla que està destinat a nosaltres perquè som una escola d'un barri pobre, sinó que esdevindrem una escola amb millors resultats». (GD famílies centre 1.)

Un altre element que destaca en aquests centres és el rol del formador o la formadora, ja que aquesta figura ajuda a superar les pors inicials i les reticències minoritàries que pugui haver-hi vers el canvi metodològic. Aquests elements estan sovint acompanyats pel desplegament d'una estratègia de difusió i comunicació externa clara, concisa i que aconsegueix arribar al barri. Finalment, aquests centres també es caracteritzen per haver generat molt bones sinergies amb les entitats *partners*, les quals acostumen a ser molt proactives i donen suport al procés de transformació dels centres. A la taula següent (Taula 2) se sintetitza l'evolució dels principals indicadors d'èxit del programa.

Taula 2
Indicadors d'èxit de l'escenari de «centres amb èxit»
(en percentatge)

1. Evolució de la composició social del centre educatiu

	La composició del centre està equilibrada amb la del seu entorn?	El centre té famílies amb estudis superiors als nivells inicials?	La composició d'I3 del centre està equilibrada amb la del seu entorn?	L'I3 del centre ha reduït el volum d'alumnat estranger des que va entrar a Magnet?	El centre ha reduït el volum d'alumnat estranger des que va entrar a Magnet?	
	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger del centre Magnet i la del seu entorn	Volum absolut de famílies amb un progenitor amb estudis superiors a I3 en el curs 20/21	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger de l'I3 del centre Magnet i la de l'I3 dels centres del seu entorn	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger a I3 del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 20/21 (considerant la variació en la complexitat de l'entorn)	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 20/21	
Centres educatius	1	17	32	6	-19	-7
	2	22	61	-8	-29	-3
	3	10	52	5	-30	-2
	4	5	24	5	-13	1

2. Evolució de la percepció social i la demanda

	El centre ha augmentat el nombre de peticions en primera opció?	El centre ha augmentat el nombre de peticions totals?	El centre ha reduït el volum de vacants a I3?	El centre omple a la preinscripció?	
	Diferència en punts percentuals entre el volum de peticions en primera opció sobre places ofertes entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Diferència en punts percentuals entre el volum de peticions totals sobre places ofertes del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Diferència en punts percentuals entre el volum de places vacants després de la preinscripció sobre places ofertes entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Volum de vacants després de la preinscripció del curs 21/22	
Centres educatius	1	21	67	—	0
	2	12	84	-7	0
	3	6	50	-1	6
	4	SD	SD	SD	17



Taula 2 (continuació)

3. Protecció del centre Magnet

El municipi protegeix el centre Magnet de matrícula viva?

Excés o defecte d'assignacions de matrícula viva en relació amb l'entorn (0%, el centre rep el mateix volum d'altres que la mitjana de centres del seu entorn / 100%, el centre rep el doble de matrícula viva que la mitjana del seu entorn)

Centres educatius	1	-9
	2	85
	3	86
	4	-5

4. Desplegament de mesures a escala municipal

El municipi ajusta l'oferta de places al nombre d'alumnes?

Volum de vacants sobre places ofertes a la preinscripció al municipi a la preinscripció 21/22

El municipi detecta prou alumnat NESE B abans de la preinscripció?

Volum d'assignacions NESE B sobre total d'assignacions a la preinscripció 21/22

El municipi desplega mesures contra la segregació escolar?

Volum de mesures desplegades sobre el total de mesures de l'eina d'autodiagnosi

Centres educatius	1	6	6	53
	2	19	10	78
	3	19	10	78
	4	31	17	53

Font: elaboració pròpia.

Escenari 2. Centres prometedors amb tendència positiva

Aquest escenari es caracteritza per l'existència d'indicadors que mostren que si es consoliden el projecte i les seves mesures de protecció i per combatre la segregació, la transformació de la composició social és possible. En aquests centres existeix un grau de reequilibri mitjà, és a dir, s'observa que hi ha resultats positius que indiquen que reequilibrar la composició social del centre és factible, malgrat que continua existint un cert desequilibri en comparació amb els centres de l'entorn i la realitat de l'espai educatiu local. Tot i això, malgrat no haver assolit un reequilibri complet de la composició, la situació d'aquests centres ha millorat substantivament de manera general. En aquest grup de centres, n'hi ha alguns que han experimentat una tendència positiva en dos indicadors clau: la demanda i la composició a l'3/1r d'ESO; en altres casos s'ha assolit una composició social equilibrada amb la realitat del seu entorn, però es continua observant un dèficit en relació amb la demanda (vegeu Taula 3).

En l'àmbit intern, aquests centres acostumen a caracteritzar-se per disposar d'un claustre molt cohesionat i participatiu. Hi ha poques resistències (segons dades recollides a l'enquesta al professorat, aquestes es trobarien al voltant d'un 10%) i des de l'equip directiu intenten tenir cintura per incorporar les persones crítiques i vincular-les al programa de manera positiva. Malgrat que hi hagi algunes excepcions, en aquests centres l'equip docent està bastant motivat (amb una participació molt alta en les formacions).

És un equip docent jove i amb ganes de treballar, motivats, i això és el que fa tirar endavant aquest centre. El gran problema que teníem en aquest centre era que al professorat li mancava aquesta motivació i aquestes ganes. (Entrevista equip directiu centre 5.)

En aquesta línia, les cites següents també destaquen el rol cabdal d'una plantilla cohesionada per garantir una bona recepció del programa Magnet i poder promoure canvis interns profunds.

Jo crec que ens ha cohesionat perquè precisament tothom està en el mateix vaixell; i aquesta capacitat de compartir coneixement. Que tothom estigués al dia. Que és clar que és una cosa que no és només de dues persones, sinó que és cosa d'un equip. Llavors ningú fa passes enrere, així ens ha unit més encara i ha fet que busquem també moments i estratègies per compartir més coneixement encara del que fèiem abans. (Entrevista equip directiu centre 8.)

A més, l'equip li ha donat molta importància i s'ha anat desenvolupant amb el programa. Les expectatives que teníem s'han complert, i més. Per exemple, pel que fa a la formació, en tots els anys que tinc jo és la primera vegada que veig un equip amb ganes quan ve el dia de formació, que era a les tardes; no faltava ningú mai i, encara més, els que estaven de baixa demanaven si podien venir i venien. Jo això no ho havia vist mai a la meua vida. Porto moltes formacions a la meua esquena, però, és clar, realment és ben bé que sí que tenia un sentit molt pràctic i anava d'acord amb el nostre projecte. Vèiem totalment cap a on havíem d'anar i ens ha ajudat moltíssim. Tothom, al 100%; tothom s'organitzava per ser-hi el dia de la formació. (Entrevista equip directiu centre 8.)

Aquest bon ambient i els canvis que s'han produït han fet que aquests centres siguin més desitjats pels docents, i això es tradueix en un grau baix de rotació del professorat i en un claustre força estable.

No obstant això, en alguns d'aquests centres el programa Magnet hi és present, però queda diluït en el marc d'un procés de transformació global del centre. En altres paraules, alguns d'aquests centres no s'imaginen o s'identifiquen com a centres Magnet, però sí que s'observa que el programa està molt imbricat en tot el que s'ha construït.

Nosaltres havíem posat el fet de... a veure, amb el Magnet sí que vam haver de canviar algunes dinàmiques, però també aquestes dinàmiques les vam haver de canviar abans perquè hi va haver un canvi a l'equip directiu i ja va ser com un canvi gros a l'Institut. Magnet, ens ha permès donar-nos a conèixer a l'entorn perquè érem desconeguts, no sabien ni que existíem perquè es pensaven que aquests mòduls eren de primària. Llavors també l'aliança amb el *partner* ens ho ha obert més tot.
(Entrevista equip directiu centre 5.)

Els municipis d'aquests centres han començat a impulsar mesures de protecció dels centres segregats o per combatre la segregació, però aquestes encara estan en procés de consolidació, tal com il·lustra la següent cita:

Els ha costat, però pensem que el fet que des del municipi s'està intentant revertir, també ens ha afavorit. Després, l'oficina d'escolaritat, que no en teníem, té una persona molt competent al capdavant que sap que [aquest municipi] té un problema, i tot el que està a la seva mà per respondre-hi també ho fa de tal manera perquè no ens perjudiqui, i a vegades també ens afavoreix. S'estan donant una sèrie de fets que són els que faltava posar en marxa. (Entrevista equip directiu centre 8.)

No obstant això, és molt probable que amb un major desenvolupament de mesures d'escolarització equilibrada, aquests centres haguessin mostrat encara uns impactes més positius. En definitiva, els centres que s'ubiquen en aquest escenari presenten uns resultats que fan esperable l'èxit del programa si es consoliden les mesures polítiques engegades de protecció dels centres i de lluita contra la segregació escolar. En aquest sentit, a la Taula 3 es pot observar l'evolució dels principals indicadors d'èxit del programa en els diferents centres que s'ubiquen dins d'aquesta categoria.

Taula 3

Indicadors d'èxit de l'escenari de «centres amb resultats prometedors amb tendència positiva» (en percentatge)

1. Evolució de la composició social del centre educatiu

	La composició del centre està equilibrada amb la del seu entorn?	El centre té famílies amb estudis superiors als nivells inicials?	La composició d'I3 del centre està equilibrada amb la del seu entorn?	L'I3 del centre ha reduït el volum d'alumnat estranger des que va entrar a Magnet?	El centre ha reduït el volum d'alumnat estranger des que va entrar a Magnet?	
	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger del centre Magnet i la del seu entorn	Volum absolut de famílies amb un progenitor amb estudis superiors a l3 en el curs 20/21	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger de l'I3 del centre Magnet i la de l'I3 dels centres del seu entorn	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger a l3 del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 20/21 (considerant la variació en la complexitat de l'entorn)	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 20/21	
Centres educatius	5	6,17	24	10	6,62	-4,42
	6	13,41	20	9,31	1,58	2,72
	7	40,65	41	16	-44,39	-1,30
	8	33,64	10	29,23	-14,85	-12,93
	9	9,87	13	-0,07	-9,59	-7,54
	10	17,04	10	14	-11,76	-1,63
	11	30,93	SD	30,67	-15,18	-0,77
	12	23,06	44	32,41	-1,61	3,38



Taula 3 (continuació)

2. Evolució de la percepció social i la demanda

	El centre ha augmentat el nombre de peticions en primera opció?	El centre ha augmentat el nombre de peticions totals?	El centre ha reduït el volum de vacants a I3?	El centre omple a la preinscripció?	
	Diferència en punts percentuals entre el volum de peticions en primera opció sobre places ofertes entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Diferència en punts percentuals entre el volum de peticions totals sobre places ofertes del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Diferència en punts percentuals entre el volum de places vacants després de la preinscripció sobre places ofertes entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Volum de vacants després de la preinscripció del curs 21/22	
Centres educatius	5	-18,52	35,19	-8,65	14
	6	8,64	8,64	5,21	4,94
	7	-1,39	81,91	15,60	21,74
	8	-12,78	5,48	28,65	28,26
	9	23,46	-2,47	1,16	12
	10	18,18	11,36	13,52	11
	11	8	-24	24	40
	12	3,57	14,09	-14,60	6

3. Protecció del centre Magnet

El municipi protegeix el centre Magnet de matrícula viva?

Excés o defecte d'assignacions de matrícula viva en relació amb l'entorn (0%, el centre rep el mateix volum d'altes que la mitjana de centres del seu entorn / 100%, el centre rep el doble de matrícula viva que la mitjana del seu entorn)

Centres educatius	5	131	
	6	143	
	7	83	
	8	-1	
	9	174	
	10	4	
	11	218	
	12	90	



Taula 3 (continuació)

4. Desplegament de mesures a escala municipal				
El municipi ajusta l'oferta de places al nombre d'alumnes?		El municipi detecta prou alumnat NESE B abans de la preinscripció?	El municipi desplega mesures contra la segregació escolar?	
Volum de vacants sobre places ofertes a la preinscripció al municipi a la preinscripció 21/22		Volum d'assignacions NESE B sobre total d'assignacions a la preinscripció 21/22	Volum de mesures desplegades sobre el total de mesures de l'eina d'autodiagnosi	
Centres educatius	5	0	22	80
	6	1	1	30
	7	12	8	39
	8	6	6	53
	9	2	15	79
	10	9	16	79
	11	19	10	70
	12	17	5	50

Font: elaboració pròpia.

Escenari 3. Centres amb resultats incipients

Aquest grup de centres es caracteritza per haver experimentat algunes millores en la composició o en la demanda, però aquestes acostumen a ser febles o molt lleus. Per tant, en aquest escenari s'evidencia la necessitat d'adoptar mesures polítiques específiques per poder assolir un reequilibri de la composició i augmentar la demanda dels centres.

Generalment, tant els centres amb resultats incipients com els de l'escenari de centres en crisi acostumen a caracteritzar-se per estar ubicats en municipis que o bé no han implementat mesures específiques de protecció dels centres (ometen, per exemple, la implementació de mesures de zero matrícula viva per protegir els centres Magnet), o bé el seu desplegament és molt recent i, per tant, encara no s'han pogut copsar els canvis. Cal assenyalar que, en bona part, aquesta és una de les principals causes del no reequilibri de la composició social en aquests centres. A més, aquests municipis acostumen a tenir un volum elevat de sobreoferta en la preinscripció escolar, tot i que en alguns casos aquesta també es pot haver reduït recentment (vegeu Taula 4). En definitiva, malgrat l'existència de petites excepcions, una altra característica comuna del context extern d'aquests centres és que els seus municipis no han desplegat mesures concretes per combatre la segregació escolar.

En l'àmbit intern, en general, aquests centres acostumen a entomar el repte del programa Magnet amb bastant motivació, tot i que també hi ha algunes resistències i dubtes degut a la inestabilitat de la plantilla. No obstant això, tal com il·lustra la cita següent, en molts casos Magnet ha esdevingut clau per iniciar el procés de canvi intern:

Ens ha ajudat Magnet, és a dir, Magnet ens ha ajudat a treballar cap a dintre. Realment a fer-ho tot junts i compartir... una mica ens ha ajudat així, a treballar per dins. (Entrevista equip directiu, centre 13.)

De fet, aquests centres acostumen a estar molt castigats per una elevada rotació i mobilitat de l'equip docent, fet que dificulta la producció de canvis metodològics substantius. A diferència de la tipologia anterior, aquests centres no acostumen a ser tan desitjats pels docents, tot i que en alguns casos s'hi poden apreciar canvis positius.

Tothom que ve al centre s'hi enganxa. Una altra cosa és que el professorat de fora vulgui venir-hi perquè és un centre de màxima complexitat, perquè has de donar un plus. (Entrevista Equip directiu centre 17.)

Hem passat de 10 a 100 persones que demanen venir al centre. Queden 3 persones fixes reticents a la implementació del programa, però per la resta del claustre és molt compartit. El centre és desitjat entre els docents. (Entrevista equip directiu centre 18.)

Malgrat la presència de lideratges pedagògics compartits i la introducció de canvis organitzatius, aquests no acostumen a ser suficients per consolidar el canvi. Per altra banda, en alguns d'aquests centres la relació amb l'entitat *partner* no és idíl·lica i consideren que aquesta no ha complert les expectatives vers el suport didàctic a l'aula (Entrevista equip directiu, centre 18). En aquest sentit, si bé és cert que es valoren positivament els canvis interns experimentats, els diferents actors escolars perceben que no s'ha assolit la transformació externa a causa d'aspectes vinculats a les mesures desplegades per l'Administració pública i el rol de la inspecció. Malgrat que són molt limitats, a la Taula 4 es poden albirar les tendències de canvi dels centres amb resultats incipients en els principals indicadors d'èxit del programa.

Taula 4
 Indicadors d'èxit de l'escenari de «centres amb resultats incipients»
 (en percentatge)

1. Evolució de la composició social del centre educatiu

	La composició del centre està equilibrada amb la del seu entorn?	El centre té famílies amb estudis superiors als nivells inicials?	La composició d'I3 del centre està equilibrada amb la del seu entorn?	L'I3 del centre ha reduït el volum d'alumnat estranger des que va entrar a Magnet?	El centre ha reduït el volum d'alumnat estranger des que va entrar a Magnet?	
	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger del centre Magnet i la del seu entorn	Volum absolut de famílies amb un progenitor amb estudis superiors a l3 en el curs 20/21	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger de l'I3 del centre Magnet i la de l'I3 dels centres del seu entorn	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger a l3 del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 20/21 (considerant la variació en la complexitat de l'entorn)	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 20/21	
Centres educatius	13	15,64	SD	19	15,53	-4,71
	14	15,15	SD	15	7,09	0,01
	15	24,31	20	17	1,37	1,43
	16	24,09	0	32,65	-16,19	1,18
	17	10,35	15	12	-15,76	-3,13
	18	19,19	31	9,38	-4,09	3,73



Taula 4 (continuació)

2. Evolució de la percepció social i la demanda

		El centre ha augmentat el nombre de peticions en primera opció?	El centre ha augmentat el nombre de peticions totals?	El centre ha reduït el volum de vacants a I3?	El centre omple a la preinscripció?
		Diferència en punts percentuals entre el volum de peticions en primera opció sobre places ofertes entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Diferència en punts percentuals entre el volum de peticions totals sobre places ofertes del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Diferència en punts percentuals entre el volum de places vacants després de la preinscripció sobre places ofertes entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Volum de vacants després de la preinscripció del curs 21/22
Centres educatius	13	6,26	36,35	19,12	21,74
	14	23,46	86,42	-3,64	-1,23
	15	12,26	21,65	-29,44	50,00
	16	4,91	-10,91	15,77	36,36
	17	-16,64	-36,64	-17,89	29,55
	18	-5,74	-35,39	-11,86	23,81

3. Protecció del centre Magnet

El municipi protegeix el centre Magnet de matrícula viva?

Excés o defecte d'assignacions de matrícula viva en relació amb l'entorn del centre (0%, el centre rep el mateix volum d'altres que la mitjana de centres del seu entorn / 100%, el centre rep el doble de matrícula viva que la mitjana del seu entorn)

Centres educatius	13	134	
	14	7	
	15	35	
	16	155	
	17	79	
	18	48	



Taula 4 (continuació)

4. Desplegament de mesures a escala municipal				
El municipi ajusta l'oferta de places al nombre d'alumnes?		El municipi detecta prou alumnat NESE B abans de la preinscripció?	El municipi desplega mesures contra la segregació escolar?	
Volum de vacants sobre places ofertes a la preinscripció al municipi a la preinscripció 21/22		Volum d'assignacions NESE B sobre total d'assignacions a la preinscripció 21/22	Volum de mesures desplegades sobre el total de mesures de l'eina d'autodiagnosi	
Centres educatius	13	11	12	53
	14	2	15	70
	15	17	5	50
	16	4	0	44
	17	14	15	56
	18	14	15	56

Font: elaboració pròpia.

Escenari 4. Centres en crisi

Finalment, els centres en crisi representen un escenari en el qual no s'ha produït cap millora en termes de composició social i demanda. Així doncs, aquests centres encara mostren una situació de desequilibri en la composició social de l'alumnat i no mostren cap indicatiu positiu ni de millora o bé els indicis són molt minsos (vegeu Taula 5).

En general, aquests centres acostumen a caracteritzar-se per tenir una composició que il·lustra un alt grau de desequilibri respecte de l'entorn en el qual s'ubica el centre i per no mostrar cap indicatiu de millora. A més, aquests centres acostumen a acumular un nombre elevat de places vacants durant la preinscripció. Aquests centres tenen un altre element advers que es refereix al context extern. De la mateixa manera que succeeix en el cas dels centres amb resultats incipients, els centres en crisi s'ubiquen en municipis que no han desplegat mesures específiques de lluita contra la segregació escolar ni de protecció dels centres segregats i que tenen un alt volum de sobreoferta a la preinscripció (vegeu Taula 5) i una elevada matrícula viva.

El Departament d'Educació ha apostat per aquest pacte, i aquest pacte l'hem de fer possible. Però hi ha uns càrrecs del Departament i de l'Ajuntament que han d'apuntar cap a això. Nosaltres anirem fent el nostre camí, però hi ha una part en què nosaltres no podem fer res perquè no ens toca. Llavors les expectatives de Magnet quant a comunicació, donar a conèixer el projecte, la consolidació del projecte... en tot això sí que ens queda un camí per fer i anirem treballant perquè ens ho creiem i el claustre també vol continuar. Hi ha una part que no està a les nostres mans com és l'Administració pública, i aquí, doncs, si apostem guanyarem tots i si no apostem llavors això tornarà a ser el mateix, tornarem a ser un barri gueto. (Entrevista equip directiu Centre 19.)

D'altra banda, l'estratègia de comunicació externa del centre no acostuma a ser prou sistemàtica ni ben definida, fet que dificulta que les famílies del barri coneguin el programa i les activitats del centre i, de retruc, modificar la reputació de l'escola a l'espai educatiu local.

En l'àmbit intern, en aquests tres centres la recepció del programa ha estat desigual. En aquesta categoria trobem centres que han entomat el repte del programa amb dubtes des de l'inici, mentre que en altres casos ja s'estava treballant en una línia d'innovació, i l'aposta pel programa ha estat més compartida. En aquests centres l'experiència del programa Magnet s'ha viscut, en primer lloc, com «una necessitat» i, en segon lloc, consideren que ha millorat la seva «forma de treballar». En aquest sentit, el mateix professorat demanava un canvi. Tot i això, la presència del programa Magnet al dia a dia del centre ha estat més aviat parcial. (Entrevista equip directiu Centre 21.)

En general, aquests centres parteixen d'una situació estructural molt desfavorable i en alguns casos mostren el temor que el programa Magnet representi una sobrecàrrega de feina i que acabi esdevenint un projecte més, incapaç de generar transformacions profundes. La implementació del programa en aquests centres acostuma a ser més aviat diluïda i implícita, de la mateixa manera que ho són els canvis organitzatius adoptats. A tot això, cal afegir-hi el fet que la relació amb l'entitat *partner* en molts casos ha estat molt esporàdica. És possible que aquests aspectes desfavorables s'hagin retroalimentat i això hagi dificultat encara més el procés de transformació. En definitiva, a la Taula 5 es pot observar l'impacte limitat o pràcticament nul que ha tingut el programa en el cas dels centres en crisi.

Taula 5
Indicadors d'èxit de l'escenari de «centres en crisi»
(en percentatge)

1. Evolució de la composició social del centre educatiu

	La composició del centre està equilibrada amb la del seu entorn?	El centre té famílies amb estudis superiors als nivells inicials?	La composició d'I3 del centre està equilibrada amb la del seu entorn?	L'I3 del centre ha reduït el volum d'alumnat estranger des que va entrar a Magnet?	El centre ha reduït el volum d'alumnat estranger des que va entrar a Magnet?	
	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger del centre Magnet i la del seu entorn	Volum absolut de famílies amb un progenitor amb estudis superiors a I3 en el curs 20/21	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger de l'I3 del centre Magnet i la de l'I3 dels centres del seu entorn	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger a I3 del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 20/21 (considerant la variació en la complexitat de l'entorn)	Diferència en punts percentuals entre el volum d'alumnat estranger del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 20/21	
Centres educatius	19	21,04	5	28,85	-5,06	0,51
	20	35,58	9	31,05	-10,26	2,63
	21	33,62	0	30,19	-8,89	2,56

2. Evolució de la percepció social i la demanda

	El centre ha augmentat el nombre de peticions en primera opció?	El centre ha augmentat el nombre de peticions totals?	El centre ha reduït el volum de vacants a I3?	El centre omple a la preinscripció?	
	Diferència en punts percentuals entre el volum de peticions en primera opció sobre places ofertes entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Diferència en punts percentuals entre el volum de peticions totals sobre places ofertes del centre entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Diferència en punts percentuals entre el volum de places vacants després de la preinscripció sobre places ofertes entre l'any previ a entrar al programa i el curs 21/22	Volum de vacants després de la preinscripció del curs 21/22	
Centres educatius	19	18,18	-13,64	-0,53	9
	20	-25,10	1,88	6,41	15
	21	-27,27	-38,64	24,66	23,91



Taula 5 (continuació)

3. Protecció del centre Magnet

El municipi protegeix el centre Magnet de matrícula viva?

Excés o defecte d'assignacions de matrícula viva en relació amb l'entorn del centre (0%, el centre rep el mateix volum d'altres que la mitjana de centres del seu entorn / 100%, el centre rep el doble de matrícula viva que la mitjana del seu entorn)

Centres educatius	19	47	
	20	68	
	21	24	

4. Desplegament de mesures a escala municipal

El municipi ajusta l'oferta de places al nombre d'alumnes?

Volum de vacants sobre places ofertes a la preinscripció al municipi a la preinscripció 21/22

El municipi detecta prou alumnat NESE B abans de la preinscripció?

Volum d'assignacions NESE B sobre total d'assignacions a la preinscripció 21/22

El municipi desplega mesures contra la segregació escolar?

Volum de mesures desplegades sobre el total de mesures de l'eina d'autodiagnosi

Centres educatius	19	16	2	32
	20	11	4	37
	21	17	6	58

Font: elaboració pròpia.

LA PERCEPCIÓ DEL PROFESSORAT: UN ACTIU IMPRESCINDIBLE EN L'APOSTA PEL CANVI

El present apartat recull les principals percepcions dels i les docents dels centres en què s'ha implementat el programa Magnet. Les tendències recollides no tan sols són una font de coneixement de primera mà de la vivència del programa a cada una de les realitats que hi participen, sinó que a més ens permeten contemplar l'àmplia heterogeneïtat de visions internes, tot donant veu a un dels principals agents protagonistes del procés de transformació: el professorat.

Amb aquest objectiu es va distribuir un qüestionari als i les docents dels centres participants per copsar informació relacionada amb els impactes, les transformacions i les experiències i vivències en el marc del programa Magnet. Al final de tot el procés s'ha comptat amb la participació d'aproximadament 250 docents d'escoles i instituts Magnet.

L'apartat està conformat per sis seccions que recullen alguns dels indicadors de percepció més rellevants classificats al voltant dels següents elements: el grau de presència i la definició del programa, el grau d'assoliment dels diferents objectius i subobjectius plantejats, els principals efectes i repercussions sobre la pròpia tasca docent, la valoració i el rol atribuït a l'entitat *partner*, els impactes assolits i esperats (però no assolits) del programa i, finalment, la prospectiva i valoració de futur.

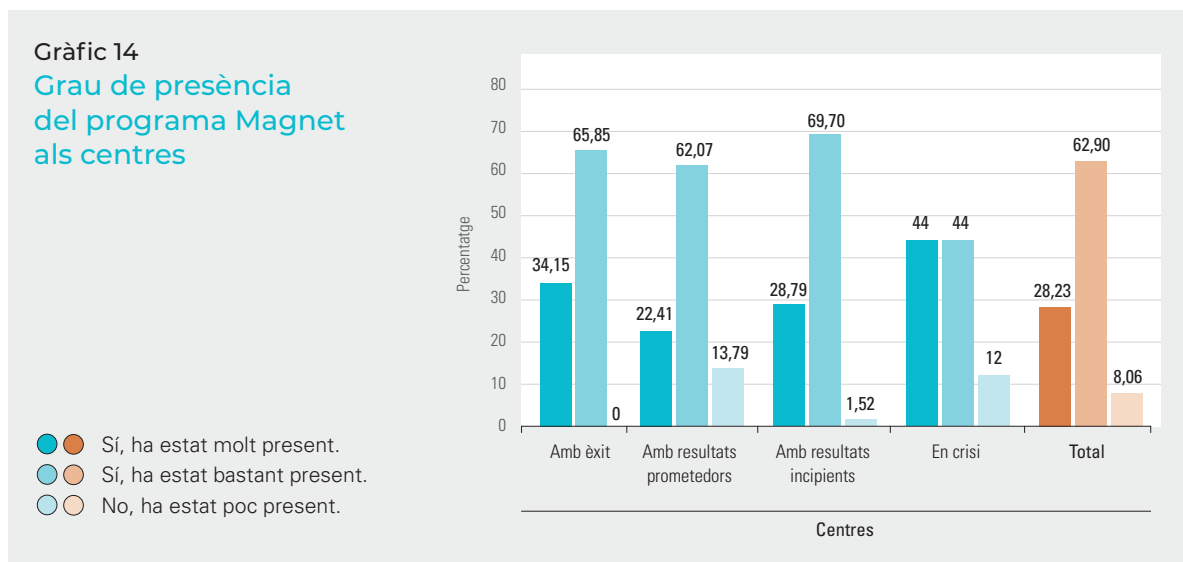
Presència i característiques del programa Magnet

El primer element rellevant al voltant de la percepció docent és la sensació de **presència (o no) del programa Magnet en la quotidianitat de l'escola**. Dit d'una altra manera, saber si el programa ha calat en la idiosincràsia de la institució i si aquesta, recíprocament, ha sabut impregnar-se de les lògiques que operen darrere del programa. Els centres educatius, tant de primària com de secundària, afronten en el seu dia a dia multiplicitat d'estímuls i situacions inesperades. És per això que assegurar que el programa convisqui i s'integri al centre de forma més o menys subtil és un aspecte central.

En aquest sentit, al Gràfic 14 podem observar com un aclaparador 91 % dels i les docents participants afirmen que el programa ha estat molt o bastant present al centre —el 100 % si ens fixem en els centres amb èxit. Si bé aquesta presència és, en termes generals,

més moderada (62,9%) que no pas elevada (28,2%), és important ressaltar com el programa ha aconseguit en poc temps formar part del dia a dia d'escoles i instituts. A més, aquesta xifra concorda amb la idea que existeixen formes molt diferents d'implementació del programa. Finalment, tan sols un 8% dels i les docents creuen que ha estat poc present (indicador de fracàs), si bé s'arriba a xifres al voltant del 12% o 14% als escenaris en què el programa no ha presentat resultats gaire «reeixits» en termes de canvis en la composició social o en la demanda i als contextos amb resultats prometedors, però —encara— sense consolidació de la tendència de canvi.

No obstant això, aquesta presència del programa pot tenir multiplicitat de formes tant pel que fa al temps (periodicitat) com a l'espai (espais formals i informals). En aquesta línia, i pel que fa als espais on el programa Magnet es troba present, la tendència general assenyalava una heterogeneïtat molt elevada, tant pel que fa als espais formals com als informals. Aquest fet posa en relleu la permeabilitat del programa a múltiples dimensions així com la seva capacitat de mal-leabilitat segons el context institucional particular. Amb relació als **espais formals**, els més citats són: l'aula, les reunions de cicle, les reunions de l'equip impulsor (en cas d'haver-n'hi), les reunions específiques sobre el programa i, finalment, els claustres.



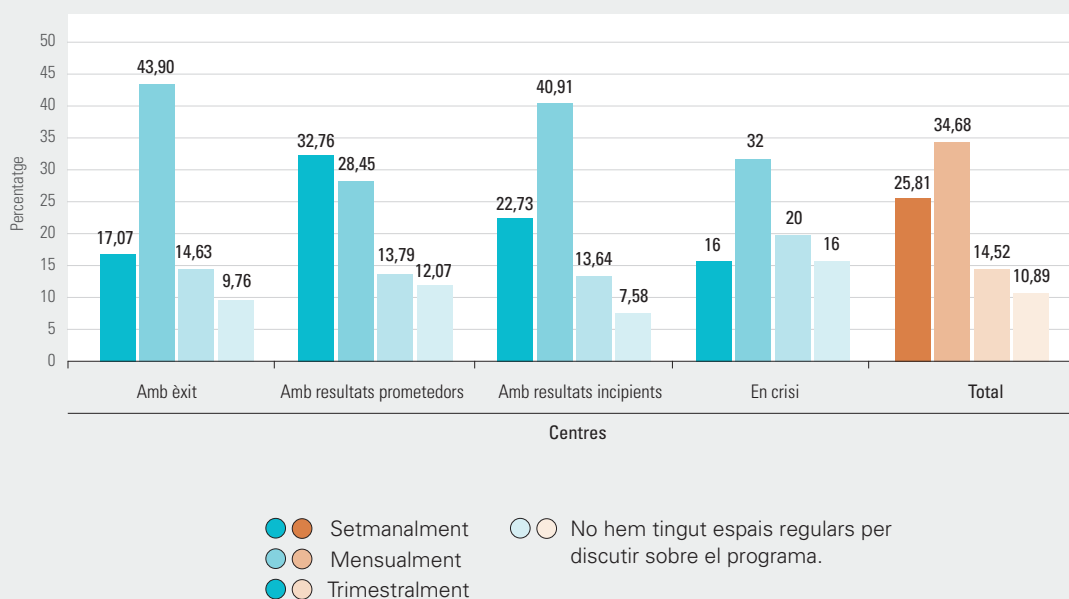
Font: elaboració pròpia.

D'altra banda, és molt rellevant assenyalar que els espais informals apareixen amb igual o més freqüència que els espais formals, fet que reforça l'elevat grau de presència que observàvem en l'indicador anterior. Quant als **espais informals**, els més citats són: la sala del professorat, els passadissos, el temps destinat al pati i, finalment, el temps destinat a l'hora de dinar (entre companys i companyes).

En aquest sentit, el que observem és que la presència del programa és altament diversa i heterogènia entre centres i, encara més interessant, dintre dels centres, fet que posaria de manifest que aquesta, fonamentalment, depèn tant del clima de l'escola (dimensió institucional o col·lectiva) com de la voluntat, visió i implicació del professorat (dimensió docent o individual).

El segon element que modela o defineix el grau de presència del programa és la **periodicitat en què es porten a terme les trobades o reunions** (formals) per tractar aspectes fonamentals que tenen a veure amb el seu disseny o execució (Gràfic 15). Així doncs, el primer que destaca és que la periodicitat de les reunions és majoritàriament mensual (entre un 30% i un 40% segons l'escenari) o fins i tot setmanal (supera de mitjana el 25%), de nou, posant sobre la taula l'elevada presència del programa als centres participants. No obstant això, un no menyspreable 25% es troba «lluny» d'aquestes xifres d'alta continuïtat —de fet, quasi un 11% dels i les docents afirmen no tenir espais regulars de discussió del programa. Això és especialment rellevant en els centres en crisi, en què fins a un 16% dels docents assegura que no hi ha hagut espais regulars de reunió. Aquest fet constata les diferents intensitats que coexisteixen entre els diferents centres (o fins i tot entre els i les docents dins d'un mateix centre).

Gràfic 15
 Periodicitat de trobades/reunions al voltant del programa Magnet

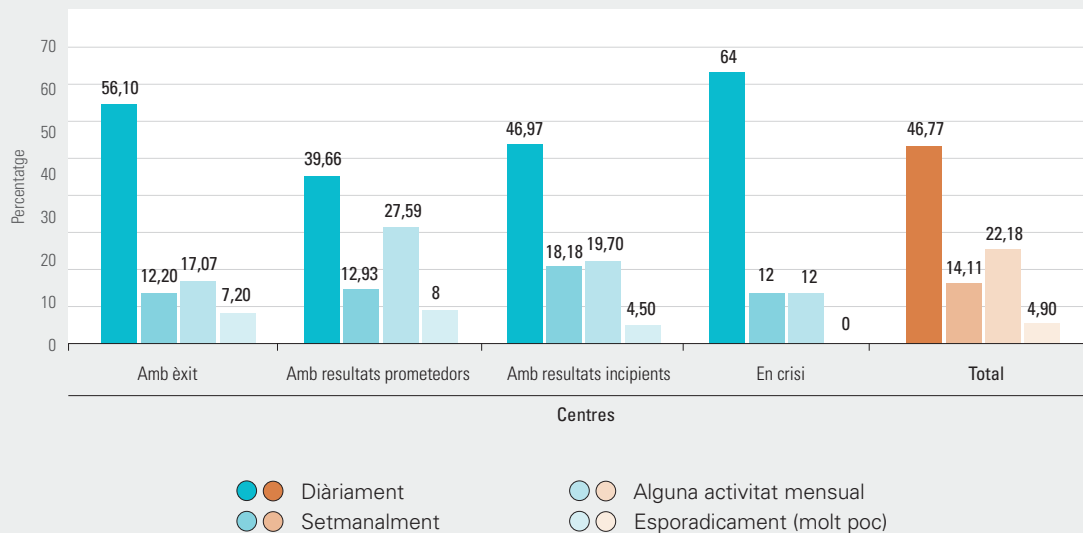


Font: elaboració pròpia.

Un darrer element que ens serveix per mesurar el grau de presència, el qual complementa a l'anterior, és el que té a veure amb la **freqüència de realització d'activitats** en el marc del programa (Gràfic 16). Un aspecte molt interessant a destacar és la freqüència més gran de realització d'activitats (dimensió pedagògica) que de reunions (dimensió organitzativa) (Gràfic 15). Així doncs, encara que de mitjana «només» un 25% dels i les docents afirmen trobar-se setmanalment per parlar del programa, al voltant d'un 60% fan alguna activitat diària (46,8%) o setmanal (14,11%) emmarcada en el programa. De fet, quasi un 47% dels i les docents afirma dur a terme activitats Magnet diàriament, fet que assenyalaria una integració molt elevada del mateix dins de les dinàmiques del centre. Un altre element interessant és que la freqüència de les activitats no correlaciona de forma directa amb la categoria d'escenaris Magnet; són els centres «en crisi» els que percentualment perceben que fan un major nombre d'activitats diàries (64%). Finalment, la correlació dins d'aquest indicador entre una menor freqüència d'activitats (bàsicament la realització d'activitats esporàdiques) i els centres d'educació secundària és força elevada, cosa que posa en relleu la complexitat afegida que suposa Magnet per als centres d'educació secundària obligatòria.

Gràfic 16

Freqüència de realització d'activitats en el marc del programa Magnet

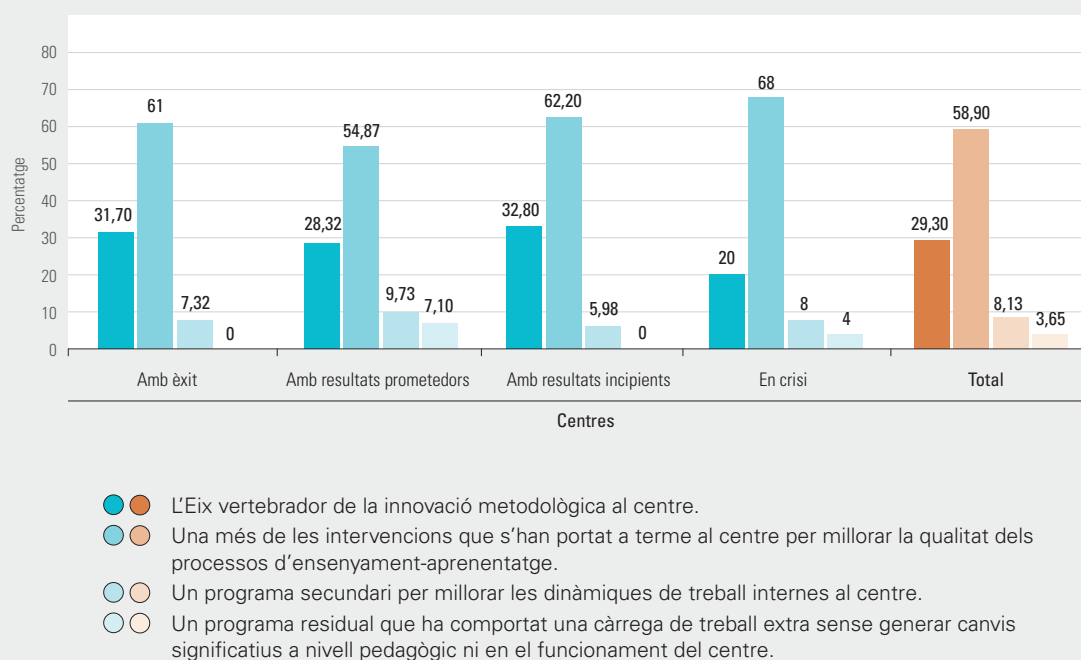


Font: elaboració pròpia.

Deixant enrere els indicadors de presència, un aspecte interessant té a veure amb la **definició dels i les docents del programa**, en general, i de les implicacions al seu centre, en particular. Així doncs, al Gràfic 17 es pot veure com el professorat enquestat

destaca per valorar de manera positiva, si bé matisada, el que implica el programa al seu centre. Mentre que per a un 59% dels i les docents es tracta d'un programa que complementa de forma molt positiva les intervencions i dinàmiques de millora de la qualitat dels processos d'ensenyament i aprenentatge, per a un quasi 30% el programa ha suposat un pas més i afirmen que s'ha «consolidat» com a eix vertebrador de la innovació metodològica al centre. Així doncs, encara que no tots els centres han aconseguit que Magnet sigui la peça central del seu engranatge, l'àmplia majoria l'assenyalen com una part important del seu model pedagògic i organitzatiu, i aquesta tendència és compartida als quatre escenaris. Finalment, tan sols un 4% aproximadament —de mitjana— dels i les docents creu que és un programa «residual» i que genera més feina extra que canvis/beneficis.

Gràfic 17
Definició del programa Magnet per als claustres



Font: elaboració pròpia.

Més enllà de la definició, un aspecte relatiu a les característiques del programa sobre el qual també es preguntava als i les docents té a veure amb els principals aspectes positius i negatius identificats. En aquest sentit, el primer que cal destacar és l'elevada heterogeneïtat d'elements assenyalats. No obstant això, hem pogut reagrupar i recollir alguns dels indicadors més assenyalats per a cada cas.

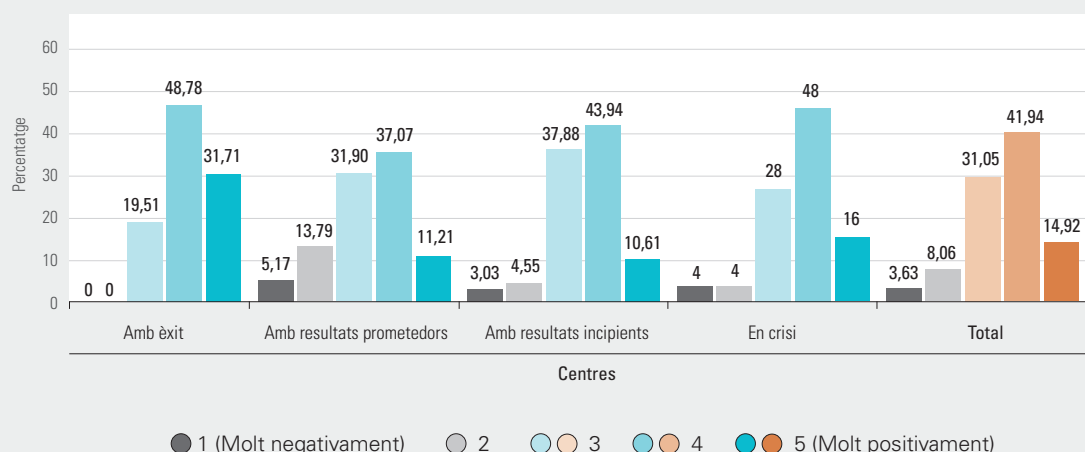
Els **principals aspectes positius** destacats del programa Magnet són: una major participació de l'alumnat a l'aula, l'augment de les hores dedicades a aprenentatges competencials dins del conjunt d'hores de docència del curs, la incorporació del treball per projectes a l'aula, l'augment de la transversalitat a l'hora d'ensenyar i, finalment i en grau més baix, l'increment de la implicació de les famílies en les activitats del centre.

Amb relació als **principals aspectes negatius** destacats del programa Magnet, cal destacar que són molts els i les docents que no n'han expressat cap (gairebé un 60% de la mostra). No obstant això, els elements negatius que destaquen amb una aclaparadora quasi unanimitat entre els assenyalats són el volum de treball, la càrrega d'hores i el desgast que executar un projecte tan intens com Magnet suposa.

Finalment, un últim element té a veure amb la **valoració general** realitzada pels i les docents sobre el programa Magnet. Tal com es pot identificar al Gràfic 18, els resultats obtinguts assenyalen una elevada valoració del programa (mitjana de 3,65 sobre 5) amb una mediana situada al 4 (un 42% de les respostes). D'altra banda, tan sols un 11,69% dels i les enquestades «suspendria» al programa mentre que un 15% el valora amb la seva màxima nota. Finalment, contra tot pronòstic els i les docents més crítics amb el programa són aquells que treballen a centres que ocupen un escenari de «resultats prometedors».

Gràfic 18

Valoració docent del programa Magnet



Font: elaboració pròpia.

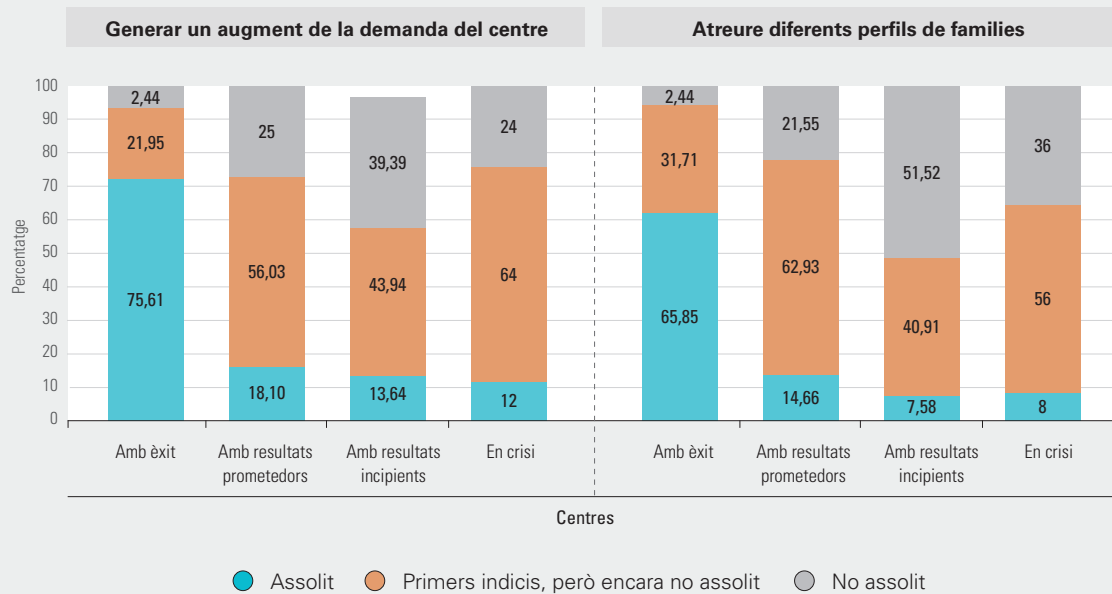
Grau d'assoliment dels objectius del programa Magnet

El segon bloc d'indicadors és aquell relatiu al grau d'assoliment de certs objectius i sub-objectius del programa. Aquests tenen a veure amb aspectes tan diversos com la demanda i el seu perfil, l'increment de la participació i la motivació d'alumnat i famílies, l'increment de la cohesió del professorat o els efectes sobre l'entorn i la percepció de la comunitat educativa envers el centre. Més específicament, als Gràfics 19 es poden identificar els 11 indicadors escollits i les tendències assenyalades pel cos docent al seu respecte. Observem-los amb detall.

El primer indicador (Gràfic 19a) té a veure amb l'**augment de la demanda**, un dels principals objectius explícits del programa. En aquest sentit, a pesar que l'indicador d'assoliment se situa en un escàs 27,8% de mitjana, una àmplia majoria dels docents (un 47,7% de mitjana) consideren que s'observen indicis de possibilitat de canvi. Així doncs, si bé és cert que el programa no ha aconseguit revertir la situació d'una baixa demanda per a molts dels escenaris, la realitat és que encara hi ha cert marge de millora, i en molts casos sembla que aquest és el camí. Finalment, en aquells contextos d'èxit aquest objectiu es percep com assolit per un 75% dels docents, mentre que els més crítics són aquells centres amb resultats incipients, on un 40%, aproximadament, dels i les docents no perceben cap símptoma de millora.

El segon indicador (Gràfic 19a) és possiblement el més rellevant per als i les docents i l'objectiu que articula la lògica del programa de forma directa: l'**atracció de nous perfils de famílies**. Precisament per aquesta centralitat, i a causa de la dificultat que els processos de reversió de la segregació escolar suposen, és l'indicador que el professorat percep amb menor percentatge d'assoliment (naturalment, a excepció dels centres amb èxit). No obstant això, aquesta manca d'assoliment es manté en un relativament baix 27,8% de mitjana, fet que permet una lectura molt positiva gràcies al percentatge elevat de centres que semblen mostrar petits indicis de transformació o canvi (52,2% de mitjana) o que, fins i tot, asseguren haver-ho assolit (20,56% de mitjana). De nou, la percepció d'assoliment més elevada se situa a l'escenari de «centres amb èxit» (66% consideren que s'ha assolit l'objectiu), mentre que els més crítics són aquells que pertanyen a centres situats a la categoria de «resultats incipients» (amb un 51,52% de percepció de no assoliment).

Gràfic 19a
 Grau d'assoliment dels diferents objectius i subobjectius del programa Magnet: demanda i perfils



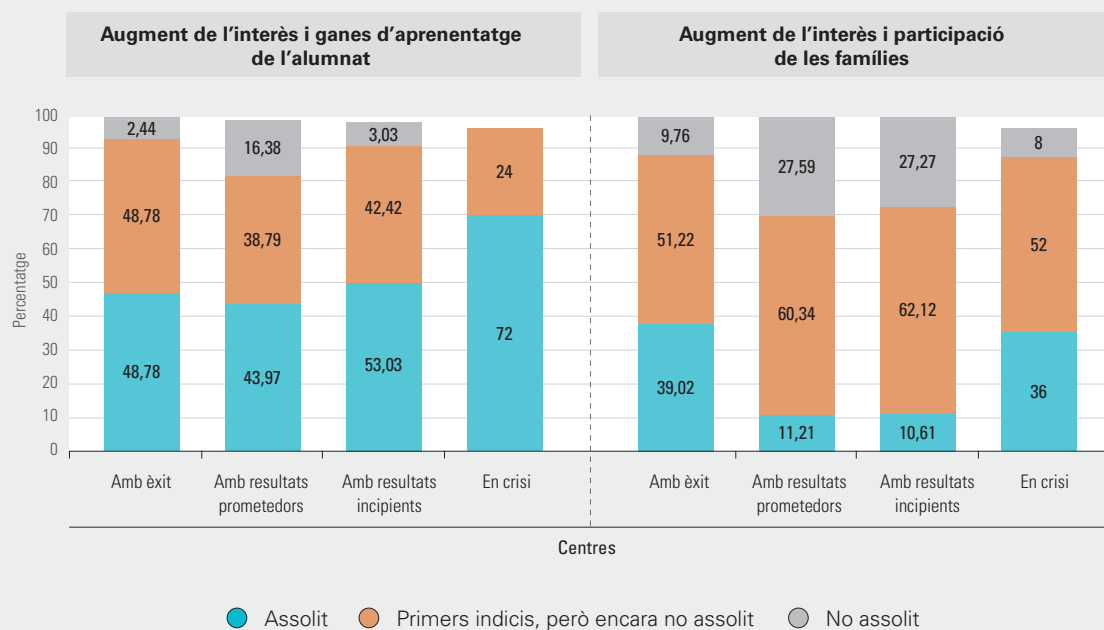
Font: elaboració pròpia.

Amb el tercer indicador (Gràfic 19b) obrim el bloc d'objectius relatius a l'alumnat i les famílies. Específicament, aquest recull la percepció del professorat al voltant de l'**augment (o no) de la motivació i les ganes d'aprendre de l'alumnat**. Tot i ser un objectiu secundari del programa, l'impacte Magnet en aquest sentit és innegable i en una gran quantitat de centres està consolidat. En termes globals, un 50% de les escoles i instituts considera que ha assolit aquest objectiu; això és especialment rellevant en el cas de les escoles de primària (on supera el 60%) i concretament a l'escenari de centres «en crisi» (on escala fins al 72%). Addicionalment, un 39,92% de mitjana indica observar primer indicis de canvi, fet que deixaria en un escàs 9% de mitjana els docents que afirmen no haver-ho aconseguit.

El quart indicador (Gràfic 19b) faria referència a l'augment de l'**interès i la participació de les famílies**. En aquest cas, si bé les tendències generals també són majoritàriament positives (la suma d'assoliment i primers indicis aconsegueix un 76% de mitjana), és cert que les xifres d'assoliment són les menors de tot el gràfic (18,15% de mitjana), fet que posa en relleu la dificultat d'arribar a implicar les famílies en contextos socialment segregats; i des d'un programa «escolar» com és Magnet. En aquest sentit, els centres amb resultats prometedors (11,21%) i els centres amb resultats incipients (10,61%) són els que assenyalen un menor grau d'assoliment de l'objectiu.

Gràfic 19b

Grau d'assoliment dels diferents objectius i subobjectius del programa Magnet: alumnat i famílies

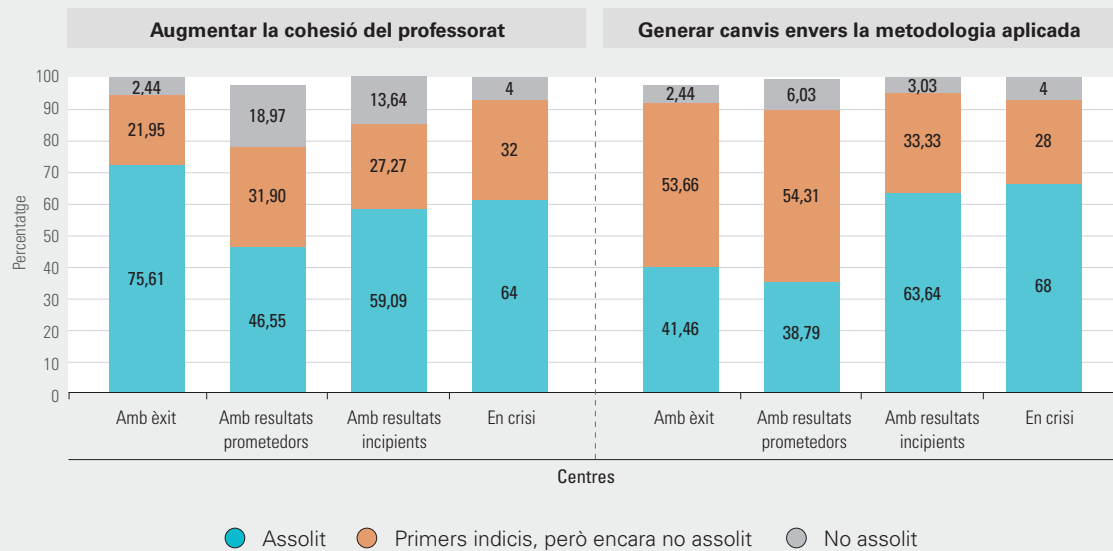


Font: elaboració pròpia.

Amb els objectius vinculats al professorat obtenim dos dels percentatges més elevats de percepció d'assoliment de tot el conjunt (Gràfic 19c). El cinquè indicador fa referència a l'augment de la cohesió del professorat i presenta el percentatge més gran d'assoliment d'entre tots els indicadors amb un 58,96% de mitjana. Amb això, de forma contundent s'assenyala com la condició inicial de presentar claustres actius i cohesionats no només es manté, sinó que a més, a partir de les accions del programa, s'incrementa al llarg dels anys. De la mateixa manera, el sisè indicador fa esment a la generació de canvis en (i foment de) la metodologia docent aplicada i, si bé amb percentatges d'assoliment lleugerament menors (48,79% de mitjana), la tendència positiva (incloent-hi la percepció de primers indicis de tendència de canvi) és aclaparadora. De fet, els centres amb «pitjors resultats» —i conseqüentment amb pitjor situació— són els que afirmen haver modificat més la seva metodologia. Així doncs, podríem afirmar que, de forma voluntària o involuntària, Magnet es percep com un programa d'innovació i canvi pedagògic-metodològic d'èxit.

Gràfic 19c

Grau d'assoliment dels diferents objectius i subobjectius del programa Magnet: professorat



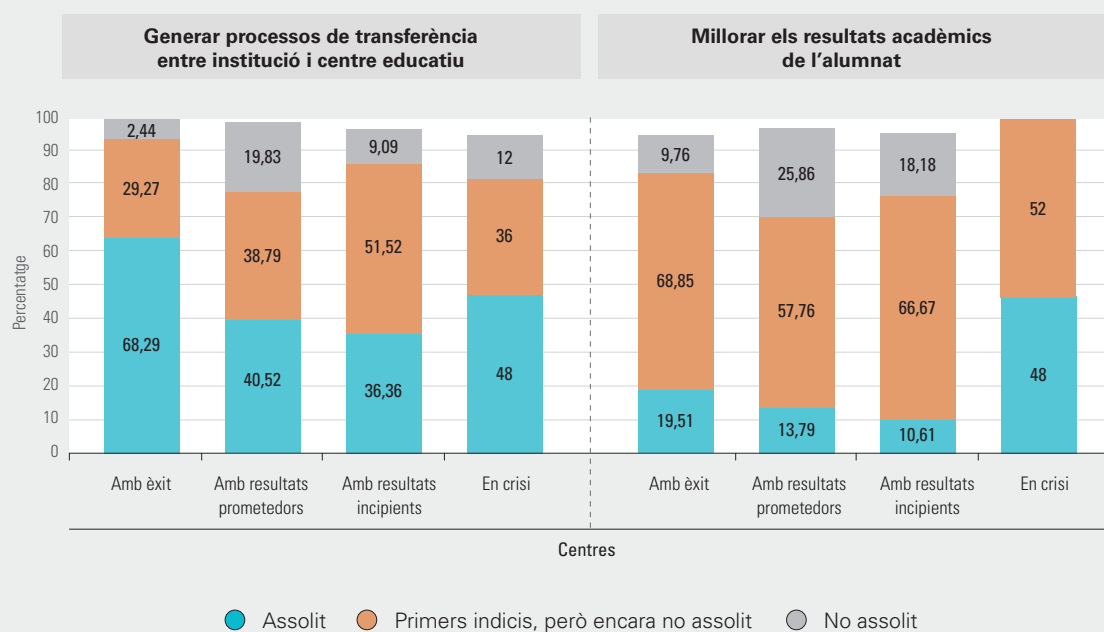
Font: elaboració pròpia.

El setè objectiu (Gràfic 19d) té a veure amb el rol del *partner* i, més concretament, amb la generació de processos de transferència entre institució i centre educatiu. En aquest sentit, el grau d'assoliment és relativament elevat (44,7% de mitjana, i arriba en el cas dels centres amb èxit a més d'un 68%) mentre que les xifres de primers indicis d'assoliment (40,32% de mitjana) acaben de completar l'escenari de respostes positives recollides. No obstant això, més endavant aprofundirem específicament sobre les institucions *partner* i la seva valoració com a catalitzadores del procés de canvi.

En vuitè lloc, apareix l'indicador de millora dels resultats acadèmics de l'alumnat (Gràfic 19d). En aquest cas particular observem una casuística interessant: mentre que és un dels indicadors amb menor grau d'assoliment (17,3% de mitjana), en el cas dels «centres en crisi» s'erigeix fins a un 48% i al mateix temps, pel conjunt d'escenaris, és el que presenta major percentatge de primers indicis de canvi (60,1% de mitjana). Aquest fet evidencia la «poca» linealitat directa entre un programa de dessegregació com Magnet i la millora dels resultats escolars, si bé deixa a entreveure escenaris de futur en què les noves «maneres de fer» aconseguixin a mitjà termini efectes positius en aquesta dimensió. A més, és important assenyalar que les xifres obtingudes als centres d'educació primària són substancialment millors pel que respecta a aquesta tendència de millora que no pas als centres d'educació secundària obligatòria, de nou, influïda per l'arquitectura i disseny d'aquesta etapa educativa particular.

Gràfic 19d

Grau d'assoliment dels diferents objectius i subobjectius del programa Magnet: *partner* i resultats



Font: elaboració pròpia.

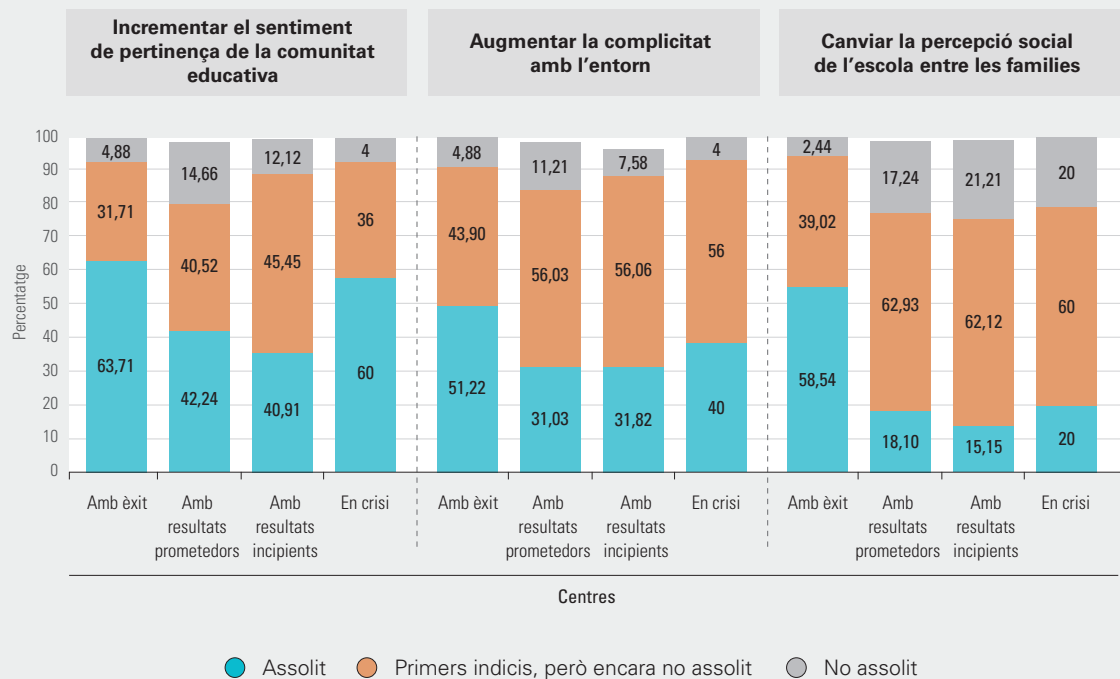
Entrant de ple al darrer grup d'indicadors, aquells que tenen a veure amb la relació entre el programa i l'entorn socioeducatiu, identifiquem tres objectius concrets relacionats amb: el sentiment de pertinença de la comunitat educativa, la complicitat amb l'entorn i la percepció social de l'escola (Gràfic 19e). Quant a l'objectiu d'**incrementar el sentiment de pertinença de la comunitat educativa**, el primer que observem és l'elevat grau d'assoliment (47,18% de mitjana) independentment de l'escenari. Aquest aspecte és fonamental per entendre les millores objectives i subjectives de la imbricació dels equips docents en els projectes educatius comunitaris, primer pas per a la creació d'un projecte en xarxa. En segon lloc, amb relació a l'objectiu d'**augmentar la complicitat amb l'entorn** identifiquem una tendència positiva, però lleugerament moderada, amb un major pes dels primers indicis d'assoliment (51,42% de mitjana) que d'assoliment consolidat *per se* (37,74% de mitjana). En aquesta línia, sí que és important destacar com els centres «amb èxit» són els que presenten una major percepció d'assoliment d'aquest objectiu, superant el 51%.

Replicant una tendència gairebé idèntica tenim l'onzè i últim objectiu, relatiu a **canviar la percepció social de l'escola entre les famílies** del barri/ciutat. Igual que amb l'indicador anterior, les respostes docents s'aglutinen majoritàriament al voltant de la percepció d'uns

primers indicis de canvi (57,55% de mitjana), de manera que se supera àmpliament el percentatge de docents que considera que és un objectiu assolit (25,47% de mitjana). De fet, la distància entre centres amb èxit i la resta de tipologies de centres s'accentua en aquest objectiu com a resultat directe del diferent grau de consecució del procés de transformació. Finalment, cal assenyalar que ambdós elements (complicitat de l'entorn i percepció social entre les famílies) tenen un rol clau en la lluita contra l'estigma de la segregació (composició social) així com en l'efecte mediador entre projecte de centre i demanda per part de les famílies. Així doncs, cal reafirmar aquestes tendències per consolidar possibles canvis a curt termini, especialment en el cas dels centres amb resultats prometedors o incipients.

Gràfic 19e

Grau d'assoliment dels diferents objectius i subobjectius del programa Magnet: entorn i comunitat

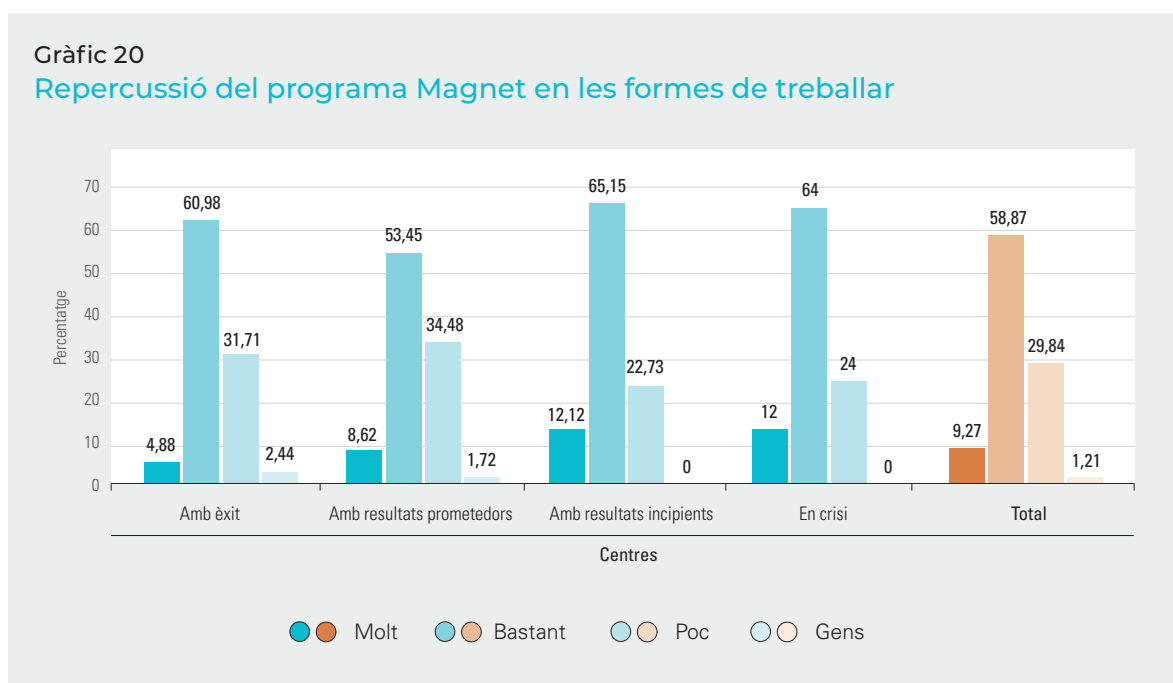


Font: elaboració pròpia.

Efectes i repercussió en la tasca docent

El rol del professorat per garantir l'èxit de la implementació del programa Magnet és central. Els i les docents són uns dels principals protagonistes del procés de transformació pedagògica i organitzativa que ha de catalitzar el canvi socioeducatiu (i l'inici de la tendència de reequilibri de la composició). No obstant això, perquè aquest procés de transformació es doni de manera efectiva, cal que el professorat es cregui el projecte, l'abraci com una eina de millora de la seva pràctica i l'incorpori al dia a dia de l'aula.

En aquest sentit, el Gràfic 20 ens permet aproximar-nos a la **repercussió que el programa Magnet ha suposat en les formes de treballar dels i les docents**. La percepció de transformació de les pròpies pràctiques és important; se situa en el 58,8% el percentatge de professionals que afirmen que han canviat «molt» o «bastant» les seves maneres d'aproximar-se a la tasca docent després de l'inici del programa al centre. Als següents indicadors indagarem amb major profunditat que s'amaga darrere d'aquestes xifres.



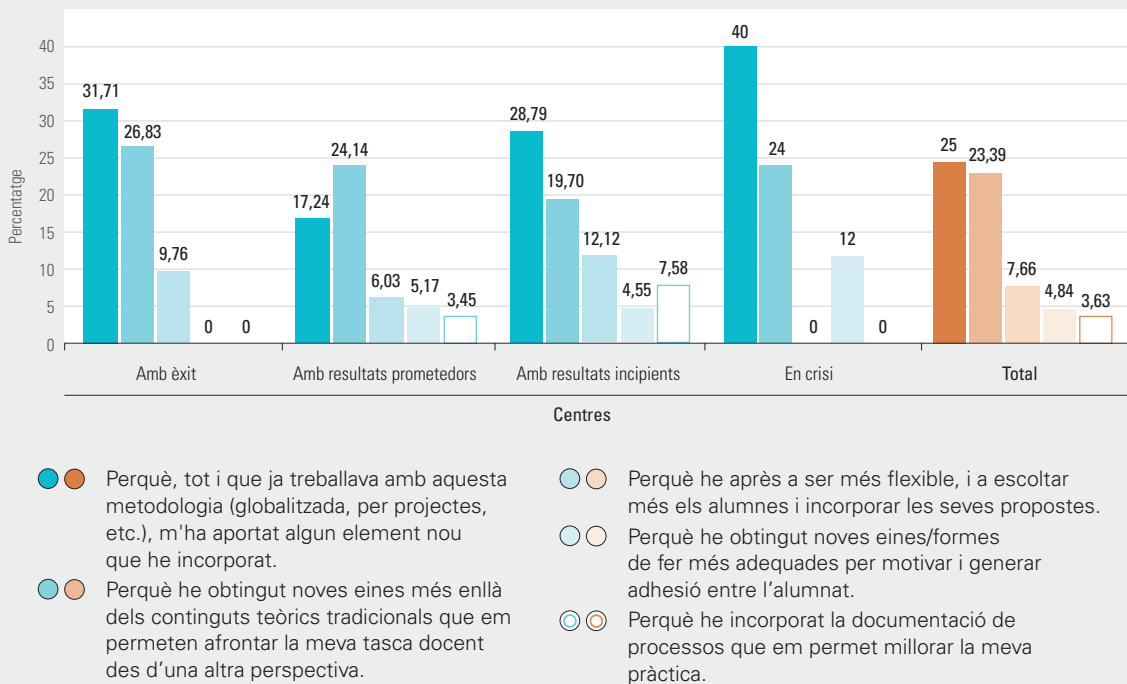
Font: elaboració pròpia.

Així doncs, la pregunta és obligada: **quan ha repercutit, com ha repercutit el programa Magnet en les pràctiques dels i les docents?** El següent gràfic ens ofereix una mica de llum al respecte (Gràfic 21). Un 25,5% del professorat enquestat assenyala que, malgrat ja treballava amb una metodologia similar, el programa —i la seva formació— els ha ofert noves eines útils per atendre l'alumnat de manera més significativa i transversal.

De fet, un 23,40% afegeix que aquestes eines obtingudes els han permès anar més enllà dels continguts teòrics tradicionals. Paral·lelament, un 4,84% assenyalava les eines d'increment de la motivació de l'alumnat com a adquisició central dins del seu repertori de pràctiques i un 7,66% assegura haver incorporat nous mecanismes per posar l'alumnat al centre i escoltar-lo de forma activa. Per acabar, un 3,63% destaca l'aprenentatge al voltant de la documentació de processos com a dimensió pràctica en què més ha repercutit el programa favorablement. Amb relació als resultats desagregats per escenari, l'únic conjunt de centres que no reproduïx la tendència són els «centres amb resultats prometedors», on destaca l'adopció d'eines pràctiques (24,14%) per davant de la constatació que ja es treballava així abans (17,24%), fet que encara posa més en relleu el seu compromís en el procés de transformació pedagògica.

Gràfic 21

Com ha repercutit el programa Magnet en les pràctiques docents



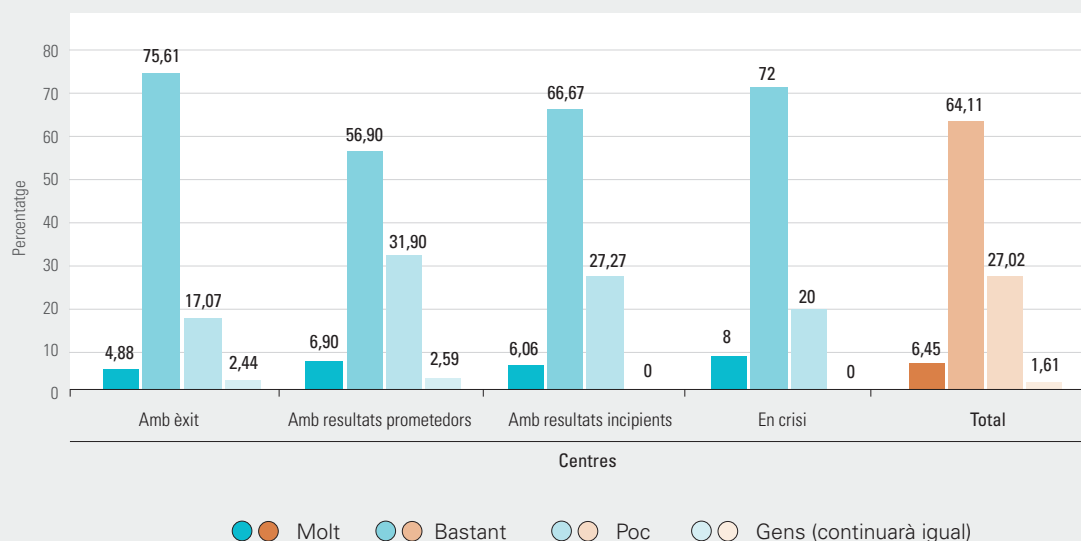
Font: elaboració pròpia.

No obstant això, no tots els i les docents asseguren haver viscut modificacions o repercussions en les seves pràctiques docents per la presència del Magnet. Si bé es tracta d'una minoria poc significativa, recollir les seves respostes també serveix per aclarir quins aspectes sobresurten quan el programa no pren la dimensió que s'espera. A més, les respostes obtingudes sobre «perquè el programa no ha repercutit en les seves formes

de fer» són altament clarificadores: més d'un 60% dels que han respost negativament afirmen que és perquè ja treballaven amb aquesta metodologia (globalitzada, per projectes, etc.) abans de l'inici del projecte Magnet.

Un altre aspecte interessant és la percepció que els mateixos docents tenen al voltant de la creença de **manteniment (a futur) d'aquests efectes o impactes en les pràctiques i formes de fer**. Els resultats obtinguts, els quals es poden observar al Gràfic 22, plantegen una tendència molt estable de manteniment d'aquests canvis pràctics-pedagògics amb aproximadament un 65% dels i les docents afirmant que la seva pràctica de futur s'hi veurà «molt» o «bastant» influïda, especialment en aquells que componen l'escenari de «centres amb èxit». Dit d'una altra manera, confirma que qui ara ha assolit una «nova forma de treballar», planteja continuar fent-ho a curt i, possiblement, a mitjà termini. Això és interessant en termes de continuïtat dels efectes del programa més enllà dels quatre anys d'implementació.

Gràfic 22
Impactes del programa Magnet en les formes de fer dels docents (a futur)



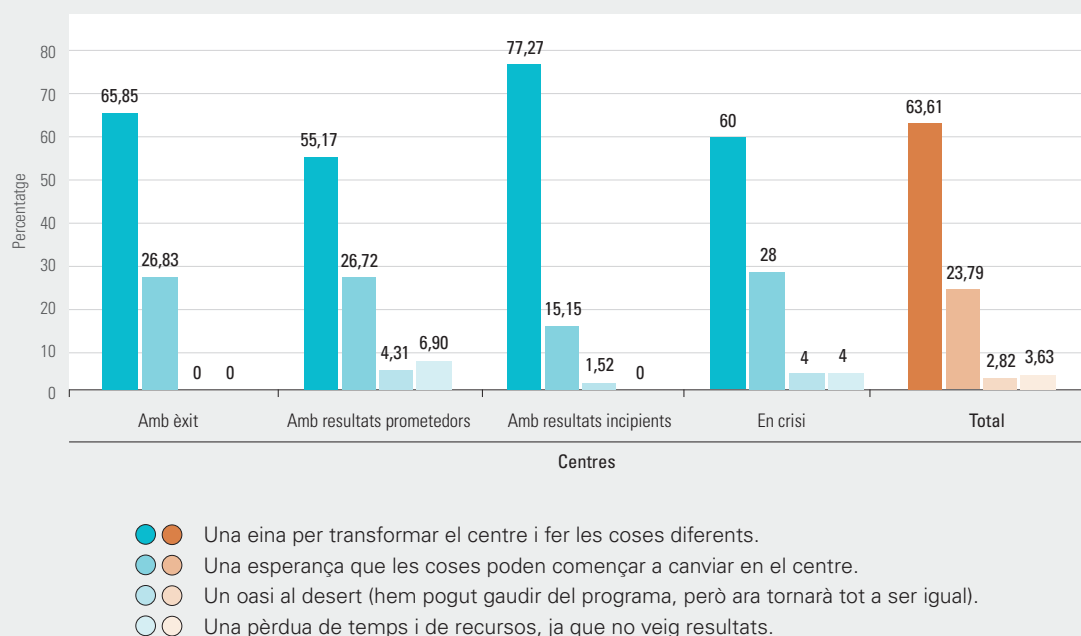
Font: elaboració pròpia.

Finalment, no podem entendre la rellevància d'aquests processos de transformació sense qüestionar-nos el significat del programa. Si a l'apartat anterior demanàvem per la seva definició, a continuació (Gràfic 23) se'ls interroga sobre **què ha significat per als i les docents el programa Magnet**. Així doncs, els resultats obtinguts mostren que per a un 63,31% dels docents Magnet ha estat una eina per transformar el centre; superen

a la totalitat dels escenaris el 55% de les respostes i arriben, en el cas dels centres amb resultats incipients, al 77% dels i les docents. Aquesta valoració àmpliament positiva es complementa amb el 23,79% de les respostes que assenyalen que ha estat «una esperança de canvi» —indicador especialment present en els escenaris amb més èxit. Això posa en relleu que Magnet és viscut pels i les docents com un element catalitzador amb una elevada potencialitat, fins i tot en aquells escenaris en què no s'ha assolit el canvi —i on només un 4% dels docents apunten que ha estat una pèrdua de temps.

Gràfic 23

Que ha significat per als docents el programa Magnet



Font: elaboració pròpia.

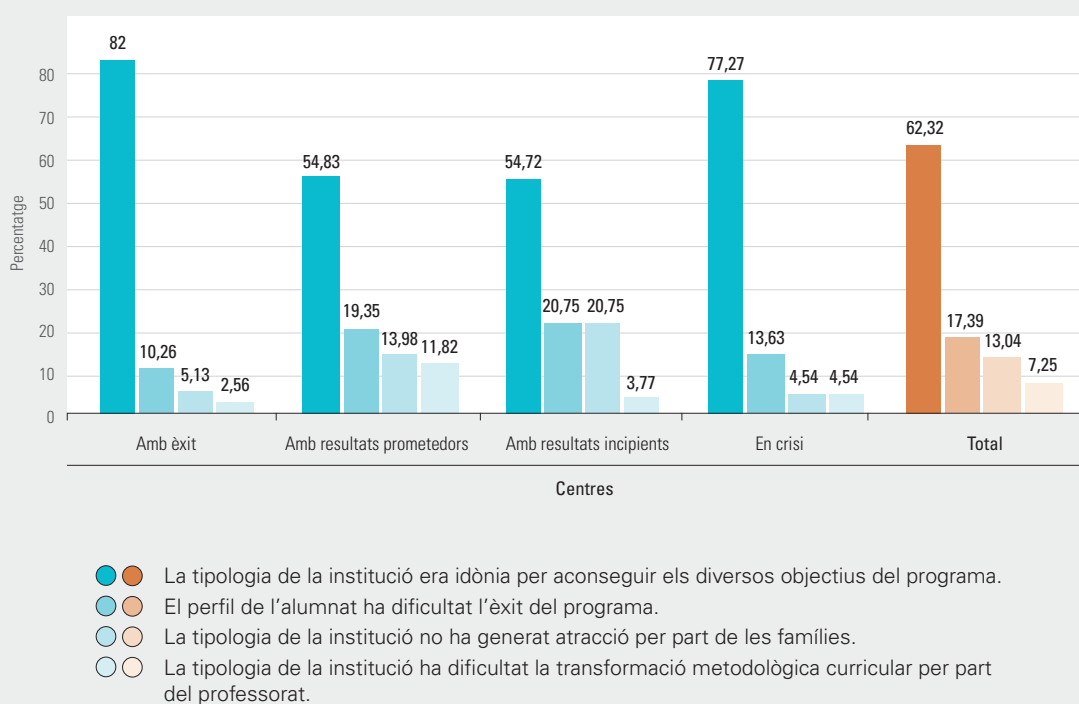
Com a reflexió final, al llarg del bloc de professorat hem pogut observar com la dimensió interna del procés de transformació s'assoleix amb un èxit brutal, mentre que la consecució de la dimensió externa, especialment els indicadors de demanda i heterogeneïtat de perfils, s'erigeix en una tasca la consecució de la qual és més complexa —i amb indicadors de percepció d'assoliment més heterogenis.

Rol i valoració de l'entitat *partner*

L'entitat *partner* és, conjuntament amb el professorat, un altre dels eixos fonamentals de l'acció del programa Magnet als centres. L'establiment de l'aliança no només ofereix un ampli ventall d'activitats, situacions d'aprenentatge i centres d'interès addicionals per a la construcció dels projectes pedagògics, sinó que, a més, ha de tenir un paper important en l'atracció de nous perfils de famílies. Així doncs, en aquest bloc analitzarem la valoració que fan els i les docents sobre el rol dels *partners* i, concretament, sobre els impactes produïts en termes d'increment de l'atracció.

Gràfic 24

Valoració de la tipologia de l'entitat *partner* i la seva capacitat d'impacte



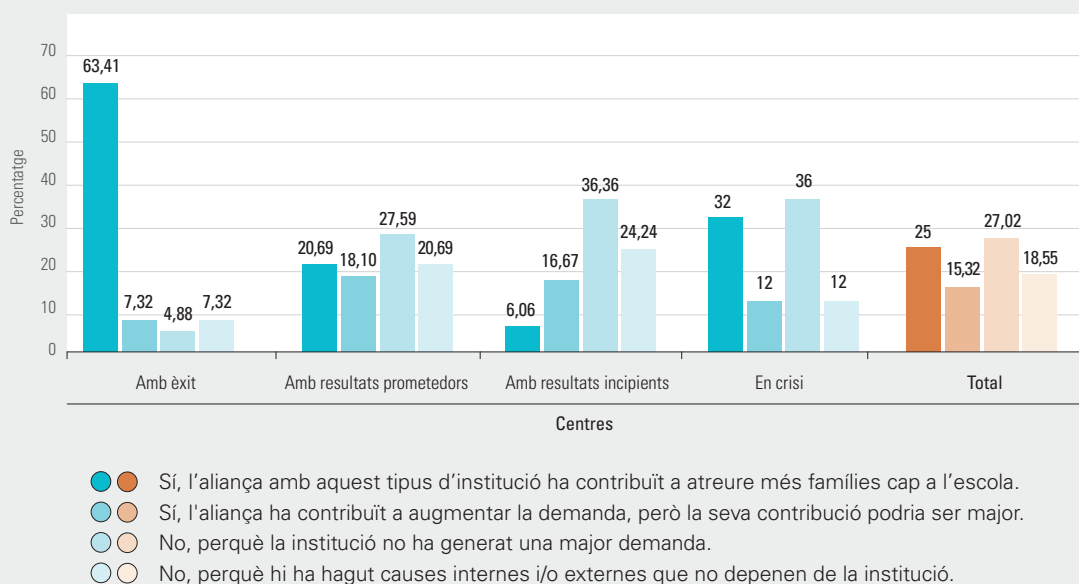
Font: elaboració pròpia.

En primer lloc, al Gràfic 24 es pot observar la **valoració docent de la tipologia de l'entitat *partner*** així com de la seva capacitat d'impacte. En aquest sentit, les tendències generals apunten a una elevada valoració dels seus «companys de viatge», i destaquen que el 62,3% dels i les professionals enquestats defineixen la temàtica de la institució com idònia. En el cas dels escenaris amb èxit, aquesta xifra s'incrementa fins a un rotund 82%, fet que sembla lògic tenint en compte els resultats obtinguts. No

obstant això, de forma contraintuitiva els centres en crisi també valoren per sobre de la mitjana (77,3%) la institució col·laboradora. Amb relació a les dificultats d'impacte, els i les docents les atribueixen majoritàriament a dues qüestions: el perfil sociocultural de l'alumnat —i de les seves famílies— que dificulta desenvolupar certes dinàmiques o la poca atracció que el perfil de la institució ha generat entre les famílies i l'alumnat del barri (13% de mitjana). Finalment, un reduït, però rellevant 7,25% considera que la institució —i la seva temàtica— no tan sols no ha sumat, sinó que ha dificultat la transformació metodològica i curricular.

Si continuem preguntant sobre els impactes, i específicament sobre si **el partner aconsegueix generar un augment de la demanda**, les respostes obtingudes es mostren àmpliament fragmentades i heterogènies (Gràfic 25). Això posa en relleu la complexitat de la consecució de l'objectiu de la diversificació i augment de la demanda i la diversitat de casuístiques particulars viscudes pels diferents centres participants. Així doncs, mentre que en general un 40% considera que sí, que l'entitat ha jugat un paper important en aquest procés d'atracció, un 45,5% considera que no, que les institucions no han estat capaces d'exercir aquest impacte (si bé un 19% ho matisa atribuint-ho a causes internes o externes). Específicament, només aquells centres amb tendències d'èxit valoren positivament de forma rotunda i contundent (63,41%) els impactes generats per l'entitat *partner* en la millora i diversificació de la demanda.

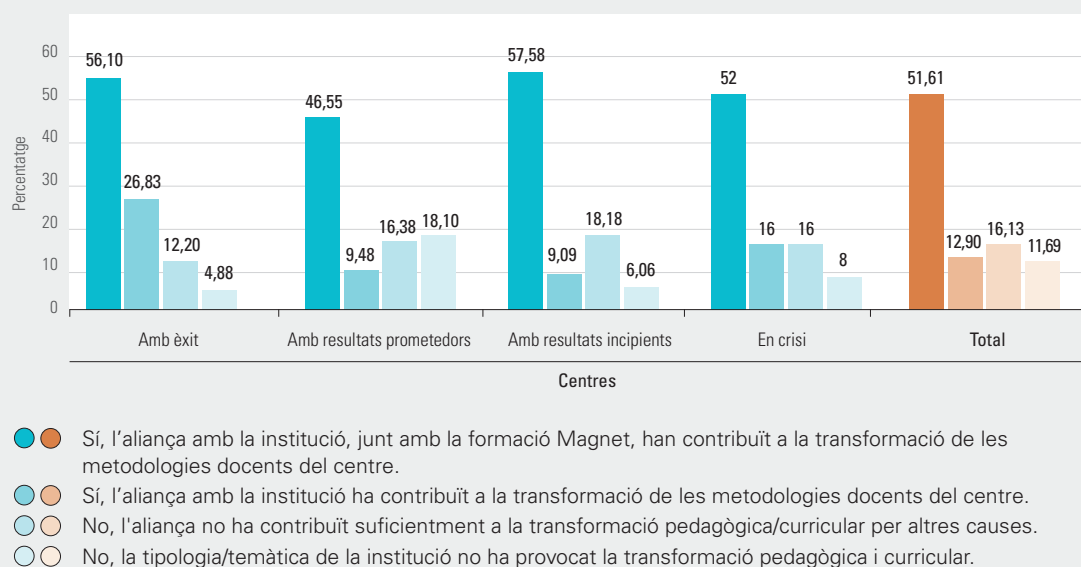
Gràfic 25
El rol del *partner* en l'augment de la demanda



Aquesta lectura heterogènia i parcialment crítica del factor institucional es clarifica, entre altres qüestions, a partir de la revisió de les respostes negatives. Si observem els motius atribuïts al «perquè no hi ha hagut impacte en la demanda produït per la intervenció de la institució *partner*», el que identifiquem és que, dintre de l'heterogeneïtat de respostes, un 55% ho atribueixen a la complexitat social del barri. Així doncs, amb comptades excepcions, els efectes generalment es veuen mitigats no tant per una «mala praxi» de les institucions com per la dificultat que les seves accions generin respostes significatives a l'entorn.

Un segon aspecte particularment interessant sobre els efectes o impactes de la institució *partner* té a veure amb la dimensió pedagògica-metodològica. Més concretament, preguntàvem als i les docents que valoressin el rol del *partner* en el canvi metodològic al centre (Gràfic 26). En relació amb les respostes obtingudes, el professorat afirma en un 64% dels casos que l'aliança —en la majoria dels casos conjuntament a la formació— ha contribuït significativament en la transformació de les metodologies docents. Així doncs, s'observen tendències similars, però lleugerament més favorables que amb relació a l'indicador anteriorment observat. De la mateixa manera, val la pena destacar que del 27% de les respostes negatives, un 16,3% atribueix la manca d'impacte a causes externes, si bé són els centres que componen l'escenari de «resultats prometedors» els que presenten una percepció més crítica al respecte (18,10%).

Gràfic 26
El rol del *partner* en el canvi metodològic



Finalment, si indaguem en les **respostes que assenyalen que no hi ha hagut impactes significatius de l'entitat *partner* en relació amb el canvi metodològic**, el que observem és que gairebé un 40% assenyalarien la manca de voluntat del professorat com a factor explicatiu clau —indicador, en part, de resistències docents— i un 13%, els lideratges desenvolupats pels equips directius. Així doncs, de nou, ambdós elements farien referència a aspectes interns no vinculats directament amb la institució *partner*. No obstant això, la quantitat de respostes obtingudes és molt reduïda i no en permet la generalització.

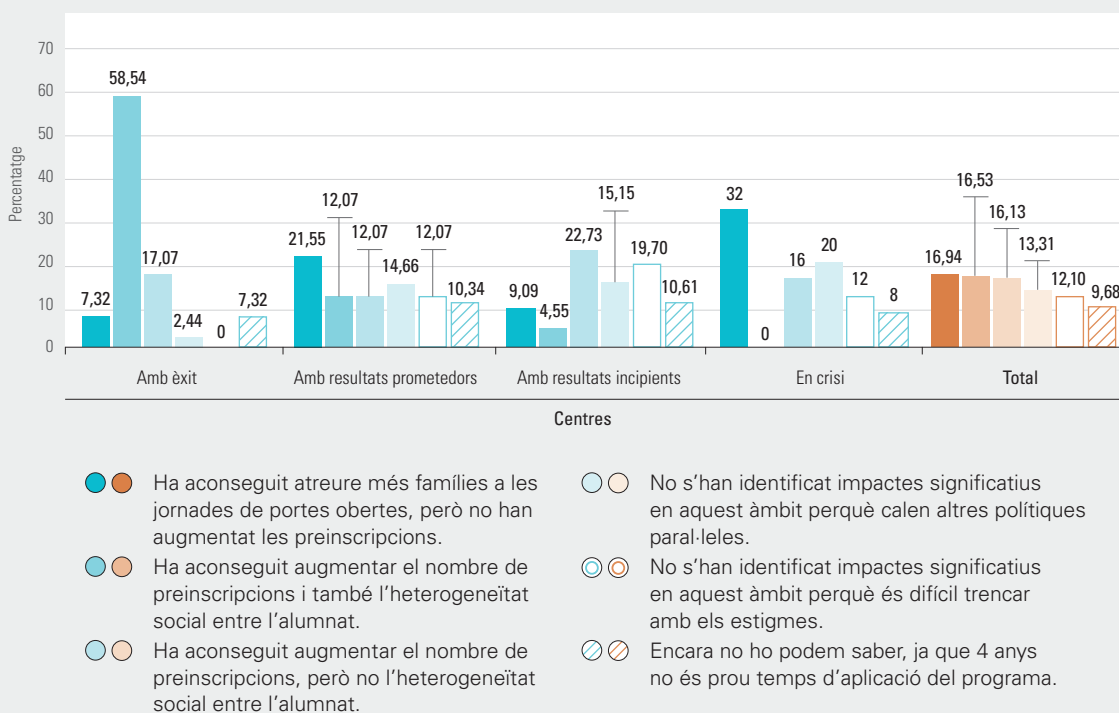
Els impactes del programa Magnet

Les percepcions del professorat al voltant dels impactes del programa Magnet són altament positives, tot i que en alguns aspectes es poden identificar certs matisos. Així doncs, el programa Magnet es percep generalment com una iniciativa que a múltiples graus ha aportat aspectes rellevants al procés de transformació de la realitat dels centres. Dit d'una altra manera, ha tingut impactes positius tant en les maneres de fer com en les formes d'organitzar-se, «vincular-se» (amb l'entorn i amb els diversos agents participants), transmetre i comunicar. Vegem alguns indicadors al respecte.

L'**increment i diversificació de la demanda** són l'objectiu Magnet per excel·lència. Així doncs, en termes d'impactes percebuts, la rellevància no podria ser menor. No obstant això, igual que succeïa amb l'indicador d'assoliment de l'objectiu, les respostes obtingudes es mostren àmpliament fragmentades, i posen en relleu la complexitat de l'obtenció d'impactes significatius i clars al respecte (Gràfic 27). D'aquesta manera, les percepcions del professorat es divideixen de forma considerable entre els escenaris amb indicadors prometedors i en crisi, que consideren majoritàriament que ha augmentat l'interès pel centre, però no la demanda (21,55% i 32% respectivament), els centres amb resultats incipients que majoritàriament consideren que ha augmentat la demanda, però no l'heterogeneïtat de perfils (22,73%), i els centres amb èxit que de forma contundent creuen que ha augmentat tant la demanda com la diversificació de perfils (58,54%). Paral·lelament, s'observen de forma transversal tot un conjunt de respostes que afecten la totalitat de centres (menys els que es troben en escenaris d'èxit) que assenyalen la consideració que no s'ha incrementat ni la demanda ni l'heterogeneïtat, amb independència del motiu.

En definitiva, aquestes tendències no només confirmen la impossibilitat d'avaluar Magnet d'una forma unitària i descontextualitzada, posant en relleu que els efectes sobre la demanda depenen d'elements tant interns com externs, sinó que a més, i fonamentalment, remarquen la dimensió dinàmica (i relacional) del programa durant tot el procés de transformació.

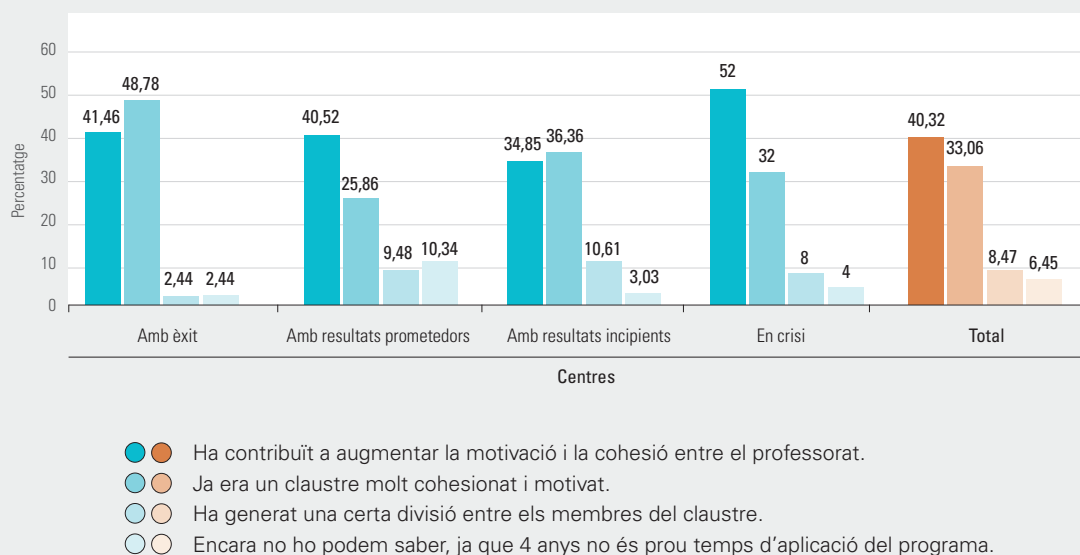
Gràfic 27
Impactes en la demanda



Font: elaboració pròpia.

El següent indicador de percepció d'impacte ens deixa uns resultats molt més homogenis i contundents. Aquest és l'indicador d'**impactes en la cohesió i motivació del claustre** (Gràfic 28). De forma majoritària, un 40,3% del professorat afirma que el programa Magnet ha contribuït a augmentar la motivació i cohesió del professorat del centre. Aquesta xifra es complementa amb un 33% que assenyalava que el claustre ja estava molt cohesionat i motivat i que per això Magnet no ha hagut d'exercir cap transformació al respecte. Això permet apuntar que, independentment de l'escenari, més d'un 70% dels centres Magnet presenten graus de motivació, cohesió i treball col·lectiu molt elevats. De fet, una de les pors vinculades a la implementació de programes d'innovació pedagògica té a veure amb les resistències docents i els efectes negatius en els claustres (divisió, conflictivitat, etc.), aspecte que aquí rep un protagonisme molt reduït (8,4% de mitjana).

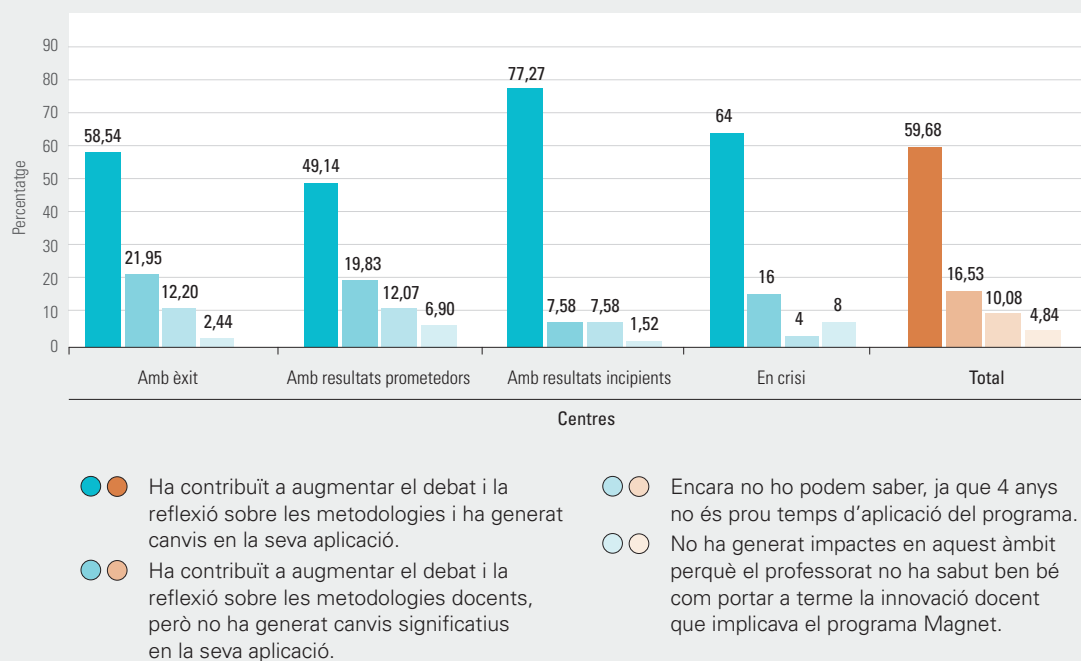
Gràfic 28
 Impactes en la cohesió i motivació del claustre



Font: elaboració pròpia.

Continuant amb els impactes a l'àmbit docent, el Gràfic 29 recull els **impactes en l'àrea de la innovació docent i l'aplicació de noves metodologies**. En aquest sentit, la percepció docent és encara més rotunda que a l'indicador anterior: fins a un 59,68% del professorat enquestat considera que el programa Magnet no només ha contribuït a augmentar el debat i les reflexions docents sobre l'ús de noves metodologies, sinó que també ha generat impactes significatius en la seva aplicació pràctica a l'aula. Els centres amb un major grau de desplegament metodològic innovador han estat els corresponents a escenaris amb resultats incipients (77%) i en crisi (64%), cosa que accentua els efectes que aquest procés de transformació té en els contextos més complexos. D'altra banda, un 16,53% del total dels i les docents participants reflecteix que, des de la seva percepció, el programa sí que ha contribuït a augmentar la reflexió i el debat sobre aquestes metodologies docents, si bé això no s'ha vist traduït en canvis significatius en les pedagogies aplicades a l'aula.

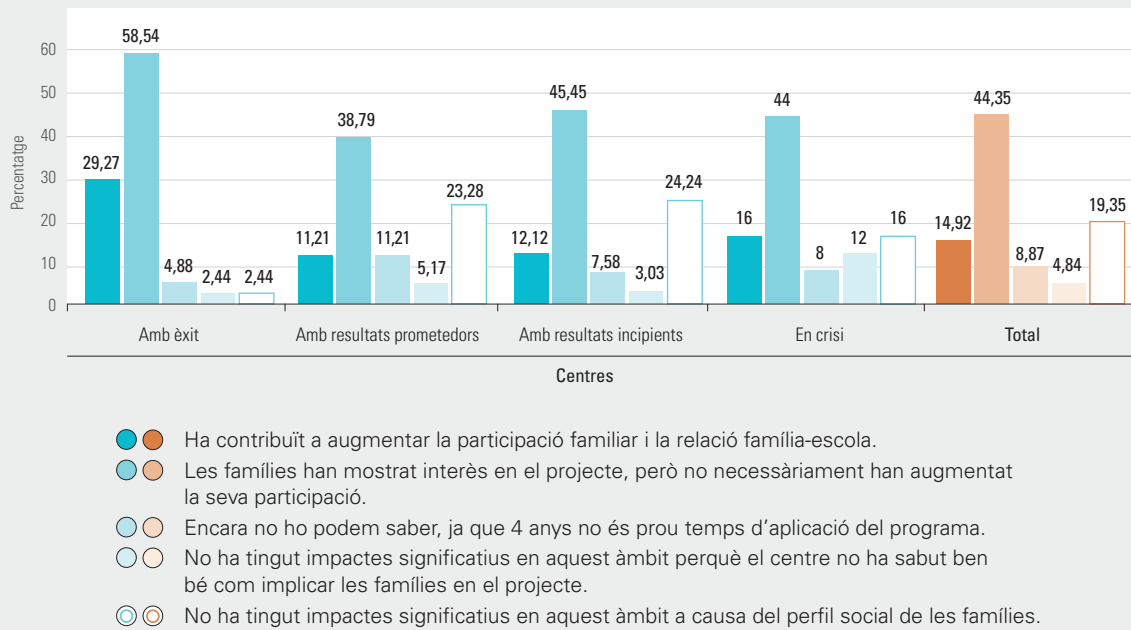
Gràfic 29
Impactes en la innovació docent



Font: elaboració pròpia.

Un altre àmbit d'impacte rellevant és aquell que té a veure amb l'increment de la participació de les famílies (Gràfic 30) i amb l'augment de la motivació de l'alumnat (Gràfic 31). En relació amb les famílies, és important destacar que, tot i que és un àmbit d'actuació complex a causa de les seves característiques socioculturals, els resultats mostren indicis interessants. En primer lloc, el 44,35% dels i les docents perceben que les famílies han incrementat el seu interès, però això no s'ha vist repercutit necessàriament en un increment de la participació. De fet, només un 14,9% afirma de forma contundent que el programa ha augmentat la participació de les famílies a l'escola i ha enfortit els llaços entre ambdues institucions, percentatge menor al 19,3% que assenyalava directament el perfil social com a causant que no hi hagi impactes significatius de cap mena —a excepció dels centres amb èxit. Així doncs, si bé podem afirmar de forma clara que els docents consideren que el programa necessita millorar respecte a la dimensió de la participació familiar, també és cert que presenta percentatges d'increment de l'interès rellevants; pas necessari (però no suficient) per a l'assoliment d'un escenari de millora de la corresponsabilitat educativa.

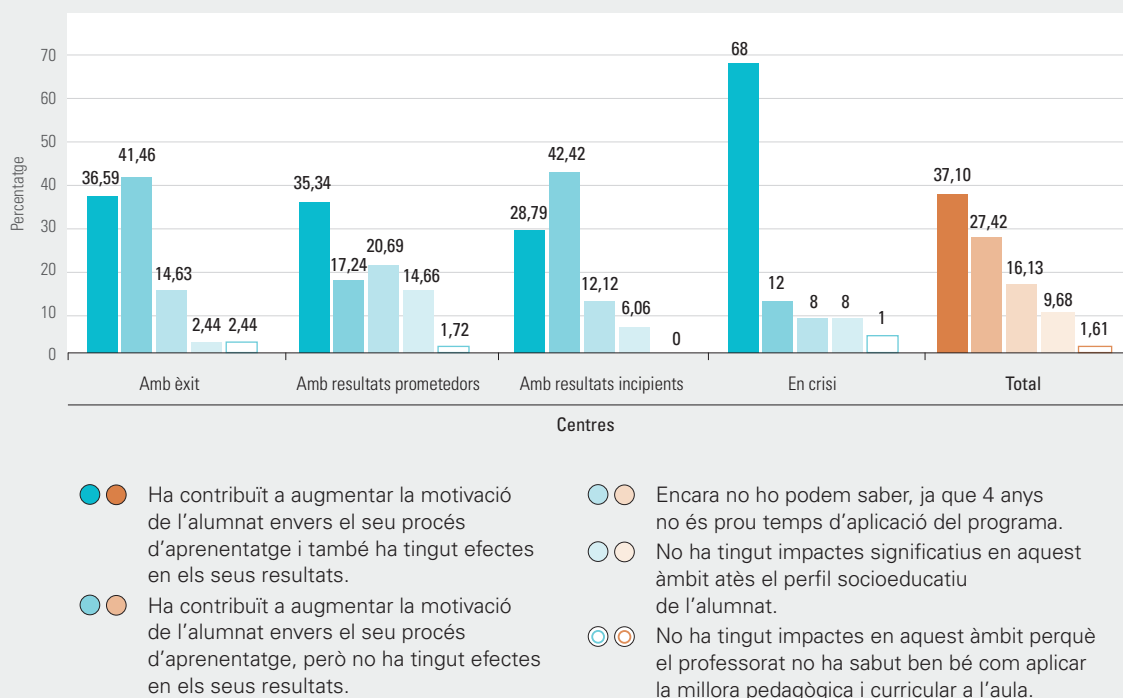
Gràfic 30
 Impactes en la participació de les famílies



Font: elaboració pròpia.

En relació amb l'alumnat, com ja succeïa a apartats anteriors, la tendència manifestada pel professorat és clarament molt més positiva que en el cas de les famílies (Gràfic 31). Així doncs, l'alumnat ja matriculat al centre és possiblement el «gran beneficiat» del programa Magnet. En aquest sentit, observant amb detall el Gràfic 31 podem identificar com fins a un 64,5% dels i les docents consideren que el programa ha incrementat la motivació de l'alumnat; un 37,10% dels i les docents assenyalen que aquest increment s'ha vist repercutit en una millora dels resultats d'aprenentatge. De fet, els centres en crisi són els que perceben haver assolit més impactes al respecte, erigint-se en un 68% els i les docents que consideren que han millorat tant els resultats com la motivació. Així doncs, amb l'excepció de l'11% que consideren que, a causa del perfil social o la incapacitat dels docents de dur a terme l'aplicació de les mesures pedagògiques necessàries, el programa no ha tingut cap impacte en els i les joves, en termes generals, els resultats obtinguts assenyalen tendències positives que haurien de repercutir en beneficis i millores substancials per a l'alumnat en diferents graus i àmbits.

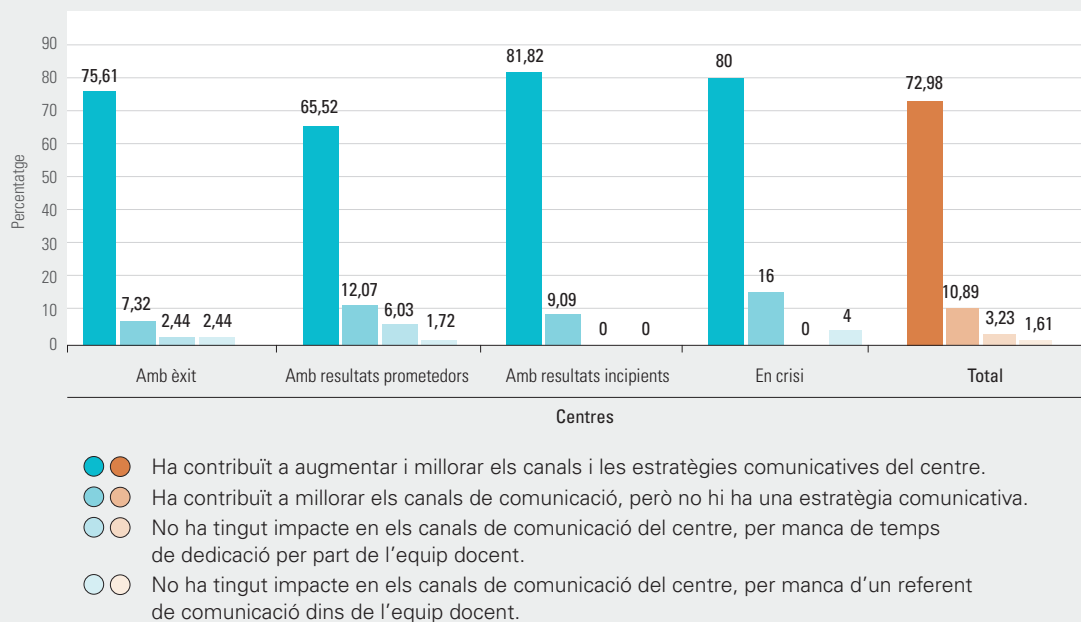
Gràfic 31
Impactes en la motivació de l'alumnat



Font: elaboració pròpia.

La comunicació és possiblement un dels àmbits en els quals Magnet, amb la seva voluntat de trencar amb els prejudicis i mirades estigmatitzadores, ha posat més esforços. Aquest enfocament centrat en la millora dels processos comunicatius i de difusió dels projectes singulars executats a cadascun dels centres educatius participants ha tingut repercussió directa pel que fa a la percepció docent. Així doncs, els **impactes en l'estratègia i canals de comunicació** són contundents (Gràfic 32). Fins a un 72,98% del professorat considera que la participació en el programa Magnet ha augmentat i millorat els canals i les estratègies de comunicació del centre. Aquesta xifra, elevada per si mateixa, es complementa amb un 10,89% que considera que, si bé no s'ha arribat a desenvolupar una estratègia comunicativa, el programa sí que ha contribuït a millorar els canals de comunicació i difusió prèviament existents. Així doncs, més d'un 83% dels i les docents ho tenen clar: els impactes en la millora de la comunicació i la difusió són clars i innegables.

Gràfic 32
 Impactes en l'estratègia de comunicació

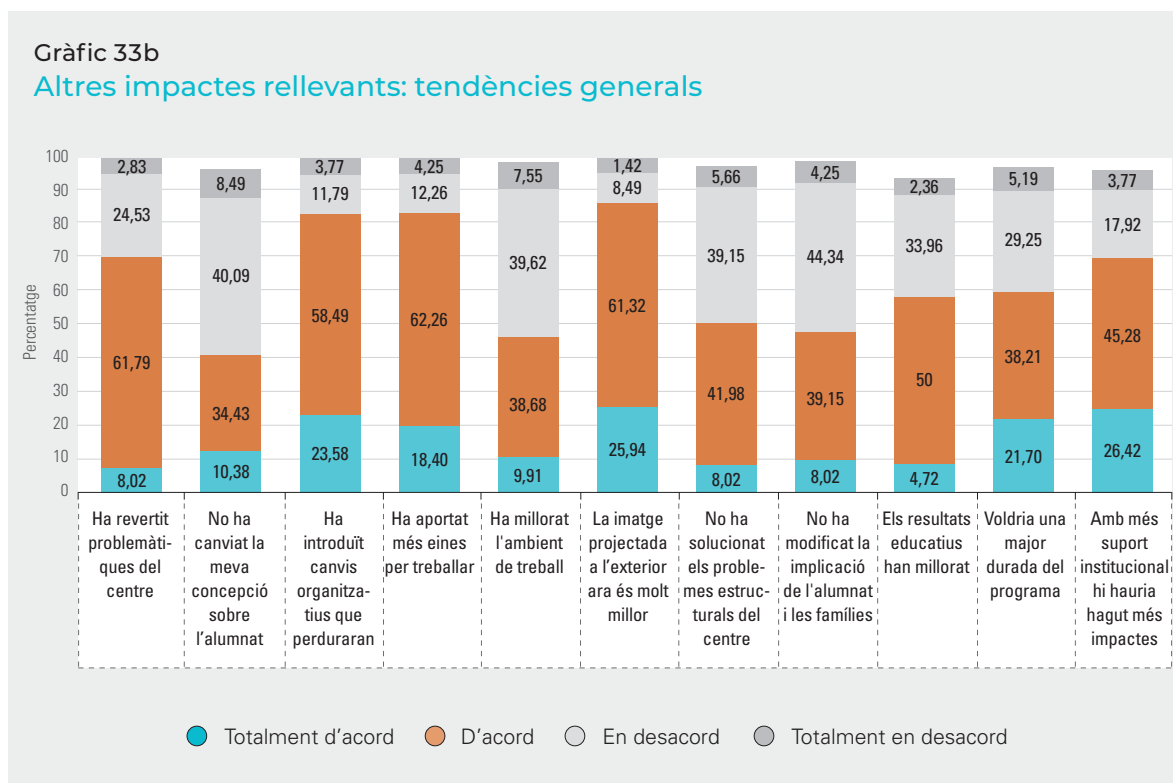


Font: elaboració pròpia.

Finalment, als Gràfics 33a i 33b es recullen un seguit d'indicadors de segon ordre que tracten de mostrar una **panoràmica ampliada d'altres impactes interessants produïts en el marc d'aplicació del programa Magnet**. En aquesta línia, el primer element que s'observa és que les tendències són pràcticament idèntiques per a tots els escenaris (Gràfic 33a), amb alguna diferència de grau (profunditat), però sense canvi de «direcció». Així doncs, per simplificar la lectura, s'analitzaran de forma conjunta (Gràfic 33b).

El segon element que destaca és que s'observen (micro)impactes molt diversos i significatius que apunten a la confluència de moltes dimensions amagades sota el paraigua del programa i que, ben segur, generen efectes beneficiosos per als centres participants. Un increment de les eines pedagògiques disponibles, la introducció de canvis organitzatius perdurables, l'augment de la implicació de l'alumnat o la millora de la imatge del centre són alguns dels exemples disponibles.

Un tercer element destaca amb igual o més força: Magnet pot generar efectes beneficiosos en molts àmbits; malgrat això, no pot entendre's com una panacea miraculosa. Així doncs, segons la percepció dels i les docents participants, el programa presenta limitacions o dificultats per revertir o millorar (per si sol) problemàtiques estructurals. En futurs capítols parlarem d'aquests elements en detall.



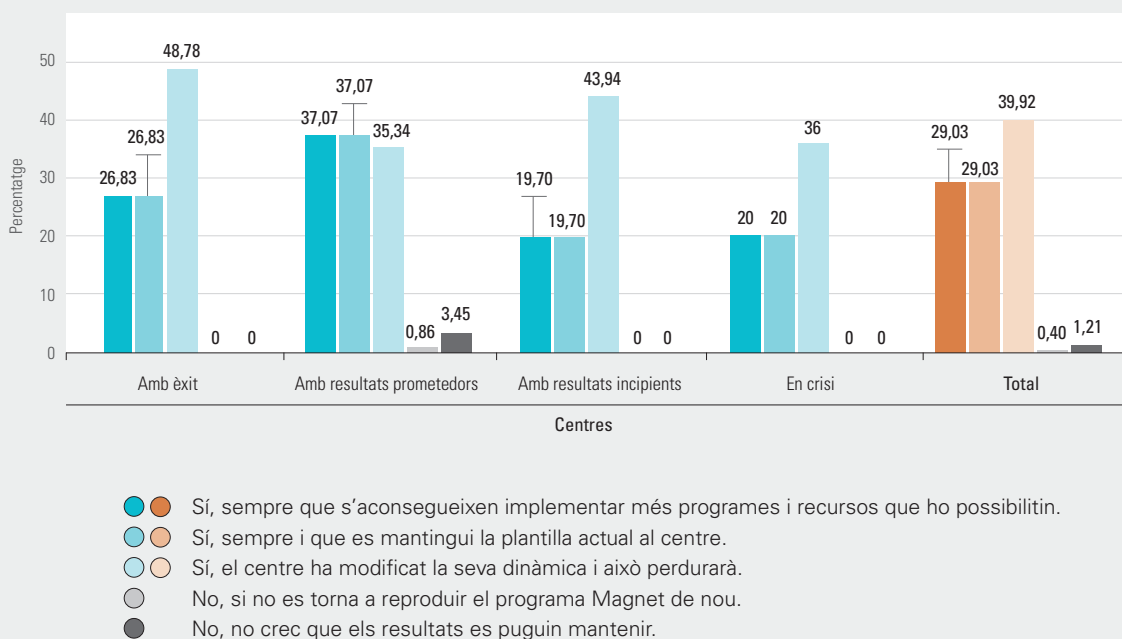
Font: elaboració pròpia.

La visió de futur. I ara què?

El manteniment dels programes educatius i els seus efectes és sempre un repte majúscul. Si no s'assoleixen les condicions adequades i necessàries (internes i externes) per garantir que es pot dotar de continuïtat les intervencions pertinents, les possibilitats d'èxit dels programes es veuen àmpliament minvades i es fa gairebé impossible consolidar impactes a mitjà i llarg termini. Així doncs, al darrer bloc es recull un seguit d'indicadors sobre la percepció dels i les docents del futur del programa Magnet als seus respectius centres.

En primer lloc, al Gràfic 34 podem observar l'opinió del professorat sobre el manteniment dels **impactes del programa Magnet a futur**. Sorprenentment, els resultats mostren de forma aclaparadora, amb més d'un 90% de les respostes, que els i les docents confien en el fet que aquests impactes es mantindran al centre. De fet, un 39,92% hi confia de forma rotunda —un 48,78% en el cas dels centres amb èxit. No obstant això, també assenyalen certes condicions que cal que es compleixin. Fonamentalment, són dues: que s'aconsegueixin programes o recursos que possibilitin dotar de continuïtat les dinàmiques actuals (29,03%) i que es garanteixi el manteniment de la plantilla actual al centre (29,03%).

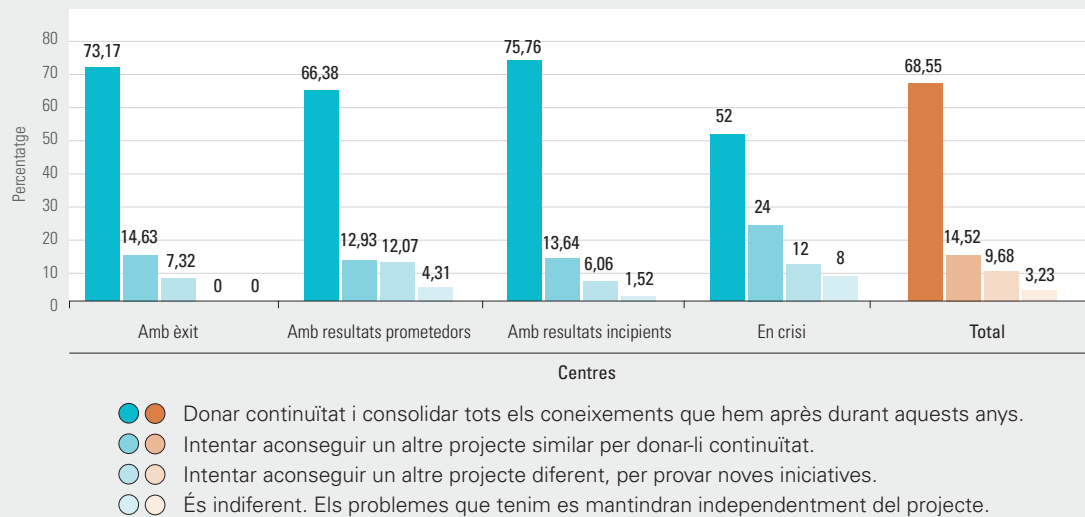
Gràfic 34
 Manteniment dels impactes a futur



Font: elaboració pròpia.

Aquest manteniment i consolidació del programa implica, però, establir un full de ruta a mitjà termini. Així doncs, es preguntava als i les docents **quin creien que era el següent pas a fer** un cop finalitzin els 4 anys de programa. En aquesta línia, la tendència de resposta no podria haver estat gaire més unànime. En un 68,55% dels casos es creu que el futur del projecte de l'escola o institut passa indistriablement per dotar de continuïtat i consolidar els coneixements adquirits al llarg dels anys de formació i aliança. Només els centres en crisi consideren en un percentatge menor (52%) que és clau dotar de continuïtat al projecte. Addicionalment, un 14,52% dels i les docents també aposta per la consolidació, si bé mitjançant l'assoliment d'algun projecte similar que permeti construir ponts de forma més guiada —indicador que augmenta fins al 24% en l'escenari de centres en crisi. Així doncs, aquestes tendències reforcen la idea prèvia que els centres aposten per mantenir de forma activa els processos i impactes assolits.

Gràfic 35
Quin creus que ha de ser el següent pas?



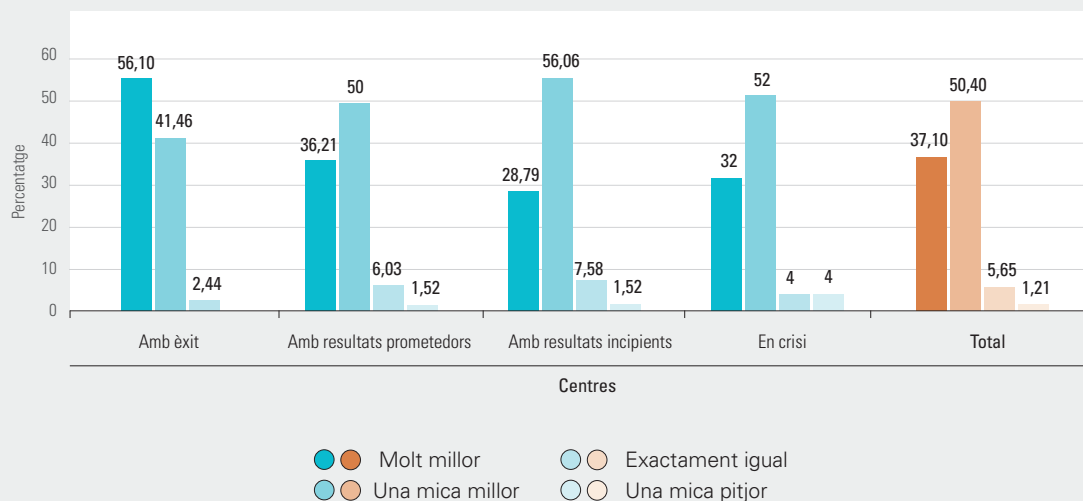
Font: elaboració pròpia.

Finalment, tanquem l'apartat de percepcions docents amb dues preguntes valoratives sobre la percepció a futur del projecte i sobre la seva valoració general. Així doncs, es preguntava als i les docents, en primer lloc, **com s'imaginen el centre en 5 anys** (Gràfic 36); i en segon lloc, **si consideren que amb Magnet «n'hi ha prou» per revertir la segregació escolar al centre** (Gràfic 24).

Pel que fa a l'expectativa a 5 anys de la situació del centre, les respostes obtingudes són àmpliament positives (Gràfic 36). Mentre que un notable 38,21% consideren que estaran molt millor, previsiblement a conseqüència del manteniment i consolidació dels impactes produïts pel programa Magnet, un contundent 49,53% consideren que estaran una mica millor. Així doncs, amb matisos i diferents graus de transformació, gairebé un 90% dels i les docents creuen que el seu pas per Magnet haurà millorat la situació del centre.

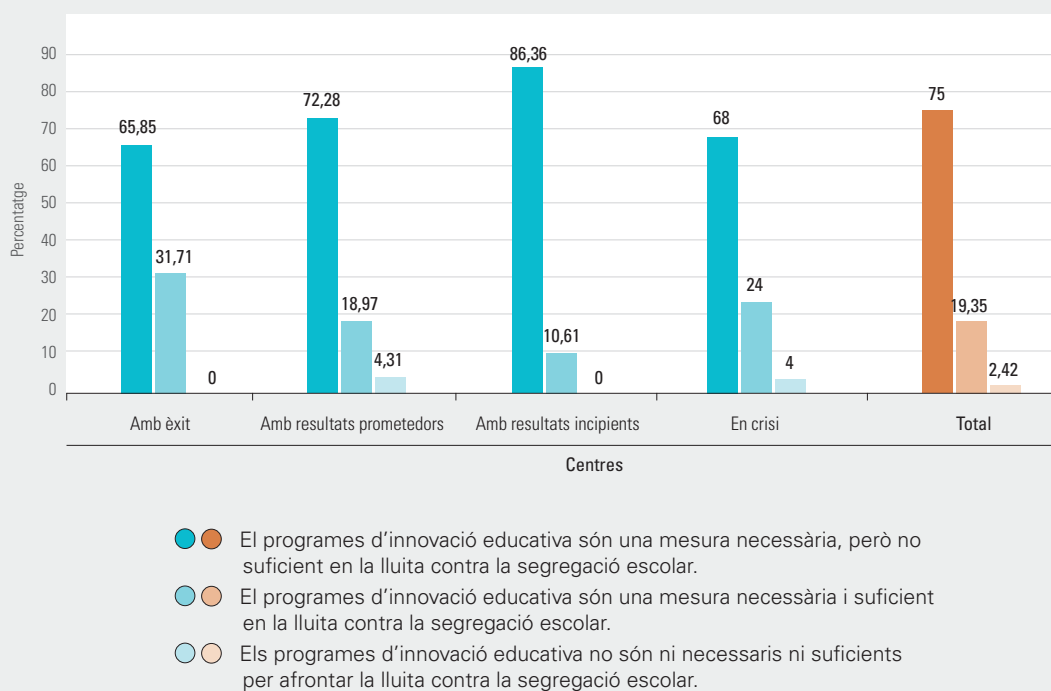
Finalment, pel que fa a la valoració de Magnet com a programa «suficient» a l'hora de revertir una problemàtica tan complexa com és la segregació escolar (Gràfic 37), la percepció dels i les docents és que, amb algunes notables excepcions (21,77%), per a una àmplia majoria (75,00%) el programa és necessari, però no suficient. Així doncs, i sense que això jugui en detriment dels impactes i beneficis generats pel Magnet, la percepció generalitzada és que cal que es desenvolupin mesures complementàries (multiàmbit) per tal de millorar les oportunitats de tots els centres educatius; i en conseqüència, de tots els infants. En els capítols següents explorarem quins són alguns d'aquests elements «externs» que operen paral·lelament a Magnet.

Gràfic 36
D'aquí a 5 anys, com t'imagines el centre?



Font: elaboració pròpia.

Gràfic 37
Amb Magnet, «n'hi ha prou?»



Font: elaboració pròpia.

LES PERCEPCIONS DE L'ALUMNAT: APROPIACIONS I CANVIS EN L'EXPERIÈNCIA ESCOLAR

Un dels objectius transversals del programa Magnet és la millora dels resultats d'aprenentatge i de les competències bàsiques de l'alumnat a conseqüència del canvi metodològic implementat als centres, així com contribuir a millorar les seves expectatives i aspiracions educatives i la seva confiança. La teoria del canvi del programa espera que a partir de la transformació del model pedagògic i metodològic s'incrementi la vinculació escolar de l'alumnat, i millorin així les seves oportunitats educatives i l'èxit escolar.

El concepte d'èxit escolar és un constructe multidimensional format per diversos actors, processos i relacions i que implica condicions de partida i experiències escolars desiguals i diverses. Aquest concepte, a més, també al·ludeix tant a les identitats com als sentiments de l'alumnat, a les seves formes de ser, fer i estar a l'escola i a com s'imaginen en el context escolar i educatiu més ampli. Per tant, l'assoliment de l'èxit escolar transcendeix el que seria una qüestió merament tècnica en la mesura que involucra persones, subjectivitats, emocions, relacions i oportunitats. Si bé és cert que en la seva versió simplificada el concepte d'èxit escolar tendeix a associar-se al rendiment de l'alumnat, és necessari adoptar una definició més àmplia i comprensiva que permeti vincular-lo també a qüestions com l'adhesió i el significat que l'alumnat atribueix a la seva experiència escolar.

D'aquesta manera, en la secció que presentem a continuació s'analitzen els efectes del programa Magnet sobre l'experiència escolar i la motivació de l'alumnat, i també els coneixements d'aquest sobre el programa i les activitats que s'han dut a terme en el seu marc. Per fer-ho, s'han format 6 grups de discussió que han comptat amb la participació d'un total de 53 joves i infants. A través dels grups de discussió, s'han intentat copsar els efectes del programa sobre la motivació, la vinculació i les experiències escolars d'infants i joves. En termes metodològics, les dinàmiques dels grups de discussió han combinat diferents estratègies com, per exemple, l'ús d'imatges per tal d'estimular les reflexions de l'alumnat sobre les percepcions del programa i dels seus centres educatius, i els canvis generats pel programa sobre les seves experiències escolars.

Coneixement i percepcions sobre el programa Magnet i les seves activitats

En el primer bloc es qüestionava a l'alumnat dels centres participants al voltant del seu grau de coneixement sobre el programa Magnet, en general, i sobre les activitats dutes a terme en el seu context, en particular. En el cas dels **centres amb èxit**, l'alumnat tendeix a mostrar un discurs molt més articulat sobre Magnet i són capaços de vincular-lo amb l'efecte imant per transformar l'escola:

El programa Magnet significa «imán» en inglés y tiene que ver con [nom de l'entitat partner]. [...] hicimos proyectos sobre la naturaleza. (GD alumnat Centre 3.)

En aquests centres s'observa una major presència del programa Magnet en el dia a dia del centre, que impregna la metodologia que s'empra a l'aula i el treball col·laboratiu. Així doncs, en els centres amb èxit, les activitats amb l'entitat *partner* han estat molt més presents en la vida quotidiana dels centres, tal com es veu en els grups de discussió, en què l'alumnat menciona que han fet «moltes activitats» com ara «excursions» i l'alumnat és capaç de vincular-les amb l'entitat *partner*. Tanmateix, assenyala que aquestes activitats resultaven experiències d'aprenentatge més significatives que les classes ordinàries (GD alumnat Centre 3). En aquests centres, l'alumnat també vincula el programa al canvi metodològic:

Hemos seleccionado la imagen 6, que significa grupo. Hay un grupo de gente. Un grupo de gente que... que da ideas. Comparten ideas. Que se ayudan. Se ayudan entre ellos. (GD alumnat Centre 3.)

Similarment, en els **centres prometedors amb tendència positiva**, l'alumnat participant mostra un bon coneixement del programa Magnet i sap vincular-lo tant a l'àrea d'especialització com a l'entitat *partner* (GD alumnat Centre 9). Tot i això, des del punt de vista de l'alumnat, la presència de l'entitat *partner* en aquests centres ha estat desigual. Per exemple, mentre que al centre 9 l'alumnat argumenta que l'entitat *partner* no ha estat gaire present (en part degut a la pandèmia), en el centre 6 l'alumnat destaca que han fet un gran nombre d'activitats. Per exemple, en aquest darrer cas, l'alumnat reflecteix clarament la idea del **partenariat** i expressa que aquest **ha servit per dur a terme moltes activitats** vinculades a l'entitat *partner*. També destaquen alguns beneficis com ara la disponibilitat de nous espais:

Gràcies al projecte hem guanyat més aules i més activitats enllaçades amb el museu. És com si estiguéssim quasi cada setmana fent activitats al riu o al museu. (GD alumnat Centre 6.)

En aquesta línia, segons l'alumnat, el programa Magnet està **ben arrelat en aquesta tipologia de centres**. Tothom reconeix què és, què significa i en què es tradueix el programa en el dia a dia del centre: «crec que està bastant present perquè fem moltes activitats» (GD alumnat Centre 6). D'aquesta manera, el programa Magnet també es vincula a la **realització de projectes grupals i cooperatius**, i per tant a una manera de treballar diferent de les sessions ordinàries. Alhora, també s'identifica amb **noves formes d'aprendre i avaluar** l'alumnat:

Sí, perquè, per exemple, puc tenir un mal dia i no vol dir que jo no en sàpiga. Un examen no determina la intel·ligència i crec que s'han de valorar altres coses... he fet els deures, els treballs, he tingut una bona actitud i crec que puc aprovar l'assignatura igualment. (GD alumnat Centre 6.)

En aquells **centres amb resultats incipients**, en alguns casos, s'observa que l'alumnat participant mostra un coneixement més superficial sobre què és o què implica el programa Magnet. En aquesta tipologia de centres, una part de l'alumnat afirma no haver participat mai en aquest programa. Malgrat tot, la majoria dels i les participants en els grups de discussió relaciona el programa Magnet, de manera més o menys conscient, amb l'àrea d'especialització de l'entitat *partner*. Per exemple, en el cas del centre 18 (GD alumnat Centre 18), l'alumnat d'aquest centre vincula el programa amb qüestions «tecnològiques» i, fins i tot en un cas, amb la seu de la institució *partner*.

Tot i això, malgrat saber relacionar de manera inductiva el programa amb alguna àrea d'especialització o fins i tot en casos puntuals amb el nom de l'entitat, en general l'alumnat afirma que no porten a terme activitats amb l'entitat. En el cas del centre anterior, per exemple, un dels alumnes afirmava haver-ho vist «a la web de l'escola» i que «tracta de robòtica o alguna cosa així». Altres alumnes assenyalen que el programa Magnet «és allò de les tauletes» o que està relacionat amb la «informàtica en general». Malgrat que l'alumnat mostra una interiorització de les activitats i tallers realitzats en el marc del programa Magnet, en els seus discursos aquestes es presenten com si fossin accions poc articulades i consolidades.

En relació amb les activitats Magnet, les referències dels exemples sovint es presenten més en passat que no pas en present. En aquest sentit, malgrat que l'alumnat identifica un ventall ampli d'activitats fetes en el marc del programa Magnet, aquest afirma que ja no porten a terme cap d'aquestes activitats en l'actualitat. Per exemple, en el cas del centre 18, l'alumnat parla d'un ventall ampli de tallers de robòtica, així com de diferents activitats (sobre Google, l'ús del robot educatiu Bee-bot, tallers sobre cotxes elèctrics, etc.), però afirmen que ara ja no fan res d'això.

En general, no parlen d'un projecte d'escola o de curs. Parlen de forma puntual d'experiments i assenyalen que el programa Magnet ha anat perdent presència amb els cursos, almenys des del seu punt de vista. En aquests centres, sembla que el projecte Magnet és més present en els nivells inferiors i, a mesura que avancen els cursos, la presència d'aquest es va diluint; tot i això, alguns estudiants matisen que aquesta pèrdua de presència de Magnet és un fenomen més generalitzat. Malgrat la menor presència del programa Magnet, s'observa que en general ha començat a quallar el canvi metodològic, si bé en alguns casos la nova metodologia encara es combina amb metodologies més tradicionals. En aquests casos, tot i que es reserven alguns espais per al treball per projectes, el funcionament ordinari està molt més present. D'altra banda, l'alumnat d'aquesta tipologia de centres coincideix a assenyalar els aspectes positius de treballar per projectes.

Malgrat tot, tant en el cas dels **centres amb resultats incipients** com en els **centres en crisi**, s'observen certes transformacions internes. En aquest sentit, veiem com el programa Magnet tendeix a associar-se amb la creativitat i amb l'experimentació:

Hem escollit la que tothom fa una idea [imatge 6, a l'annex 3] perquè nosaltres treballem per projectes i vam escriure el projecte i tots vam fer les idees, les vam ajuntar i les vam fer totes. (GD alumnat Centre 19.)

Ens donen llibertat per pensar les nostres conclusions o hipòtesis per a l'experiment que farem o que hem fet. (GD alumnat Centre 19.)

En definitiva, més enllà del nombre d'activitats dutes a terme en el marc del programa i de la seva articulació i consolidació en el procés de transformació global del centre, l'alumnat és capaç d'associar el programa Magnet a l'ús de metodologies diferents i més engrescadores que les habituals.

Motivació i experiència escolar

Com comentàvem més amunt, un dels objectius del programa Magnet es refereix a la millora de la motivació i de les experiències d'aprenentatge de l'alumnat. En aquest sentit, en els centres amb èxit l'alumnat assenyala que en el marc de les activitats del programa Magnet «aprenen més coses» i que «és més divertit» perquè fan excursions i activitats dins i fora del centre. En aquest sentit, la següent cita il·lustra el significat de Magnet per a l'alumnat d'aquests centres:

Escogeríamos esta imagen porque el programa Magnet es muy divertido y nos hace mover mucho. Es movimiento, diversión... alegría. Aprender pasándose bien otra vez. Y aprendemos igual. (GD alumnat Centre 3.)

El programa Magnet també el vinculen amb l'obertura de nous horitzons i expectatives educatives. En aquest sentit, en els grups de discussió l'alumnat selecciona la imatge d'una finestra i assenyala que:

[Hemos elegido] la ventana. Porque nos da libertad. Nos enseña el mundo. Es como conocer el mundo. Es una ventana al mundo. (GD alumnat Centre 3.)

En els centres prometedors amb tendència positiva, l'alumnat coincideix a assenyalar un alt grau de satisfacció vers la metodologia de treball per projectes com la que s'empra al programa Magnet. En termes generals, aquesta forma d'aprendre genera força motivació en l'alumnat i ajuda a millorar l'experiència escolar (GD alumnat Centre 9). En general, l'alumnat —especialment el d'educació secundària obligatòria, amb una capacitat reflexiva major— destaca la **dimensió social i emocional del centre**:

Sí, las emociones, los globos, las actividades, la gente que conoces... És clar, l'aspecte social també és important aquí, és on es fan col·legues. L'aspecte social i emocional. (GD alumnat Centre 6.)

És interessant observar com l'alumnat assenyala que hi ha moltes maneres d'aprendre i que aquestes poden ser inclús divertides. Per contra, algunes de les persones participants consideren el currículum de l'educació secundària obligatòria (ESO) com un obstacle:

Penso que això d'estudiar el que t'agrada... és que a l'ESO no es pot estudiar el que t'agrada. Però crec que, per exemple, les revolucions franceses per a mi són molt avorrides, però si fessin una activitat més didàctica, no se'm faria tan avorrit. No és qüestió tant del que t'agrada o si és avorrit... (GD alumnat Centre 6.)

En aquest sentit, les **estratègies pedagògiques emprades pel docent semblen representar un rol clau en la vinculació escolar de l'alumnat**. Això posa de manifest, entre altres qüestions de caràcter més estructural, la desigual implementació del programa Magnet dins dels mateixos centres, on una part del professorat —la majoria— aposten per noves metodologies més participatives i actives, mentre que en alguns casos, hi ha docents que encara es mostren partidaris de fer servir metodologies tradicionals.

També que moltes vegades t'agrada una assignatura i quan pugues de curs i pugues de nivell, fas el canvi de professor, i aquella assignatura que tant t'agrada i tens tantes ganes de fer la comences a odiar i ja no t'agrada. (GD alumnat Centre 6.)

En qualsevol cas, en comparar elements que contrasten les formes d'educar antigues, amb les que són més innovadores, tots i totes les alumnes coincideixen amb el **caràcter innovador d'aquests centres**. En aquesta línia, també suggereixen que les **relacions no són tan jeràrquiques com a l'escola tradicional** i que predominen relacions de confiança amb el professorat:

Perquè en el segon veiem que el professor té una millor relació amb els alumnes, una relació de confiança. (GD alumnat Centre 6.)

Tot i les transformacions internes que han experimentat aquests centres, l'alumnat assenyala les dificultats per trencar amb els estigmes negatius del centre, fet que comparteixen els altres agents del sistema educatiu. En alguns casos, des del punt de vista de l'alumnat, aquesta dificultat per canviar la reputació del centre estaria condicionada per les infraestructures del centre:

Creç que, des de fora, és tot una mica... perquè des de fora, el nostre edifici, que no és ni un edifici, doncs veuen com si aquí hi hagués la gent problemàtica. Que l'edifici en realitat no importa, però... la percepció de fora es veu molt influïda per això. (GD alumnat Centre 6.)

De manera similar a com succeeix en les dues tipologies anteriors, en els **centres amb resultats incipients** l'alumnat també mostra una preferència unànime vers el canvi metodològic implementat en el context de Magnet, fet que contrasta amb les reticències per mantenir metodologies tradicionals. Entre les raons expressades per justificar els efectes positius del canvi metodològic, l'alumnat destaca el fet que: *a)* fan coses amb materials, més enllà de treballar amb el llibre i les fitxes; *b)* treballen en equip i de manera cooperativa i es diverteixen amb els companys i companyes; *c)* utilitzen altres plataformes (per exemple, Canva) que són molt dinàmiques; *d)* tenen l'oportunitat de fer maquetes, presentacions i produir materials que després poden mostrar i compartir amb la resta de la comunitat educativa (GD alumnat Centre 18).

En termes generals, l'alumnat coincideix a assenyalar que el programa Magnet millora la motivació per l'aprenentatge i això els porta a relacionar les metodologies tradicionals amb l'avorriment i la desvinculació escolar. També assenyalen la necessitat d'una major presència del programa al centre.

Per acabar, en els **centres en crisi**, malgrat que la presència del programa és desigual, la percepció dels canvis generats pel mateix es perceben com quelcom molt positiu i com una millora substancial en les experiències d'aprenentatge de l'alumnat i la seva vinculació escolar. En aquest sentit, l'alumnat assenyala que:

Abans no fèiem coses tan interessants, o sigui, fèiem coses divertides, però no tant...
quan vam entrar al Magnet ja ens agradava tot, i apreníem molt més.
(GD alumnat Centre 19.)

Aquesta cita il·lustra com a través del programa Magnet es promou l'interès i la motivació de l'alumnat vers l'aprenentatge i com, de retruc, es contribueix a millorar la seva vinculació escolar.

LES PERCEPCIONS DE LES FAMÍLIES: MOTIUS D'ELECCIÓ I ROL DEL PROGRAMA MAGNET

Un dels principals objectius del programa Magnet és generar una composició social més heterogènia. Això implica, entre altres coses, augmentar la confiança de les famílies vers l'escola i motivar la seva implicació. Perquè el canvi educatiu sigui possible, aquest requereix la predisposició, acceptació i confiança de les famílies. Només si les famílies accepten els canvis derivats de Magnet, aquests es podran desplegar amb èxit. D'altra banda, reforçar els vincles amb les famílies ja presents al centre i millorar la percepció d'aquelles famílies que encara no hi han entrat és imprescindible per alterar les preferències d'elecció i afavorir una transformació en la composició social del centre (Tarabini, *et al.* 2017).

A continuació, intentarem explorar les percepcions de les famílies al voltant del centre i del programa Magnet, quins van ser els seus motius de tria, com el programa Magnet va influir (o no) en la seva elecció escolar, quins canvis s'han produït al centre en els darrers temps i quines barreres han dificultat la consolidació de canvis majors, tant internament com externament. Per fer-ho, s'han format 6 grups de discussió que han comptat amb la participació d'un total de 38 pares i mares.

Motius d'elecció

Entre els motius d'elecció de les famílies, en els **centres d'èxit** destaca la presència de motivacions intrínseques i que empenyen a certs perfils de famílies amb un elevat capital cultural a combatre la segregació escolar. Malgrat que aquests casos acostumen a ser minoritaris, cal dir que són molt significatius per la seva rellevància dins del centre. En aquests casos, l'elecció de centre es basa en una **qüestió de principis i quasi de militància contra la rumorologia** que afecta negativament les escoles més vulnerables. Tal com diu aquesta família de classe mitjana amb elevat capital cultural:

Jo, en el meu cas, que no soc del municipi, i que l'escola havia començat amb aquest procés de canvi, era una militància contra el rumor. Si ningú hi vol anar, doncs hi anem. Les escoles Magnet es basen en petits gestos i el meu va ser aquest.

(GD famílies Centre 1.)

En aquests centres, les famílies destaquen que en la seva elecció ha influït de manera decisiva la comunicació externa i, en alguns casos, també la **producció de canvis en les infraestructures com un element clau per al canvi d'imatge i de percepció dels centres en el seu espai educatiu local**. Per exemple, una família del centre 1 assenyalava que:

En el meu cas el vam escollir perquè jo no porto cotxe, buscàvem una escola amb espais amplis, oberts, no coneixíem les escoles del municipi, feia tres anys que vivíem aquí, per tant, no sé... al final els vam mirar tots i un dia navegant per internet em va aparèixer l'escola [nom de l'escola] i hi havia un documental fet per la comunitat educativa en què explicaven coses de l'escola que és la més antiga del municipi. I ho vaig trobar preciós. A partir d'aquí vaig veure que a l'escola hi havien fet remodelacions del pati, de l'edifici. D'altra banda, de la meua família que sí que porten més anys aquí em deien que no anés a aquesta escola. No em quadrava el que veia amb el que em deien. Al final vaig saber tot això de l'escola Magnet, que tenia un projecte innovador... i vaig pensar que era una meravella. (GD famílies Centre 2.)

L'arribada de nous perfils d'alumnat en aquests centres de vegades es produeix a conseqüència d'una aposta grupal de més d'una família. En aquests casos, si bé la metodologia del centre exerceix d'incentiu per atreure-les en un primer moment, cal destacar la rellevància de la relació amb l'equip directiu i la forma de treballar de tot el professorat per consolidar aquesta aposta al llarg del temps. Tal com argumenta una de les persones participants en el grup de discussió del centre 1:

Al principi ens vam posar d'acord amb una amiga i aquest any ens hem quedat. Ens havien dit d'altres escoles que demanen molt als nens, com deures i això. Al final vam decidir-nos per aquesta escola, a veure què passava. Al final m'he quedat molt contenta perquè fan moltes coses, de reciclatge de l'oli... al final... vam venir d'una altra ciutat i em va costar una mica, i per això m'he quedat. I estic molt contenta, fan moltes coses, de veritat. Fan coses l'equip directiu..., tots col·laboren i sempre tenen coses noves, la manera d'estudiar... sempre tenen activitats molt boniques que m'agraden moltíssim. (GD famílies Centre 1.)

En aquesta línia, la següent cita del centre 3 també il·lustra la importància de comunicar externament el significat del projecte Magnet i la relació entre l'equip directiu i les famílies en l'elecció escolar.

Llevamos en el barrio como dos años; en Barcelona, cinco. Y cuando nos pusimos a buscar escuela no teníamos ni idea, ni ninguna referencia, ni nada. Buscamos un poco las que nos tocaban por zona, fuimos a todas las jornadas de puertas abiertas que nos convencían. Y de esta nos gustó mucho el enfoque que había del proyecto educativo, la cercanía [del director], de cómo contaba todo, la implicación que había por parte del equipo, del profesorado y tal. (GD famílies Centre 3.)

Aquesta família destaca que recordava l'explicació del programa que els va fer el director durant la jornada de portes obertes i com aquesta va influir en la seva elecció. En aquesta línia, una altra família, que treballa en l'àmbit de la recerca, també assenyala el rol cabdal que va tenir en la seva elecció l'existència del programa Magnet i la transformació que està generant.

Y una cosa que me gustó mucho de esta, que es una de las cosas... O sea, nos decantamos por esta por varios motivos, pero lo que contó [el director] en la jornada de puertas abiertas de distintos proyectos que tenía, incluso el Magnet entre ellos, para mí también fue un punto, porque nosotros somos también científicos, hemos estado en investigación, somos doctores, todo eso. Entonces, el saber que estos saberes están en la escuela y que los niños tengan un poco ya esa visión [científica], esa manera de trabajar diferente, colaborar con centros de investigación y tal, me parecía un punto bastante interesante. (GD famílies Centre 3.)

En últim lloc, cal destacar que en aquests centres fins i tot les famílies que ja havien sigut alumnes de l'escola destaquen que van decidir escolaritzar-hi els seus fills i filles atretes pel projecte:

F: Tant el seu pare com jo hem anat a aquesta escola, per tant, la coneixíem i vam decidir visitar-los i entrar. Va ser una passada. Ara ja, tenint el nen a segon, ho compares amb altres escoles també públiques i deixen molt a desitjar. P: En el vostre cas també va ser una aposta pel projecte del centre? F: Sí, per crear un pensament de manera diferent i no tan clàssic, m'encanta. (GD famílies Centre 1.)

En el cas dels **centres prometedors amb tendència positiva**, s'observa que hi ha una barreja d'eleccions conscients motivades pel projecte i de no decisions. En el primer cas es tracta de famílies que van triar el centre després d'assistir a les portes obertes amb els seus fills i filles i quedar encantats amb el centre. En segon lloc, hi trobem les famílies que van acabar escolaritzant els seus fills i filles al centre fruit d'una no decisió. És a dir, en aquests casos el centre o bé no havia estat considerat com una opció o bé no estava entre les primeres opcions, però com que no van poder accedir als centres que havien escollit, van acabar escolaritzant els seus fills i filles en aquests centres.

Per exemple, en alguns casos, veiem com les famílies afirmen que a l'inici «tenien por d'anar al Centre 9» per l'estigma que arrossegava. Comenten que entre les famílies de la ciutat, aquest es percebia «com un centre amb molta complexitat social» i sovint es creia que hi havia una «correspondència entre major complexitat i major conflictivitat social». Per tant, en aquells casos en què l'arribada al centre és fruit d'una no decisió, les famílies afirmen haver arribat al centre de «rebot», per descart, situant-se l'escola en segona, tercera o fins i tot vuitena opció. En la majoria dels casos, però, aquesta percepció negativa va canviar en conèixer el centre i els seus professionals (GD famílies Centre 9).

De fet, totes les famílies diuen que si haguessin de triar ara, canviarien les seves preferències i escollirien el centre 9. Consideren que «el tracte amb l'equip docent i directiu és molt proper, que és un centre molt bo acadèmicament i que l'alumnat rep un bon tracte i un seguiment individualitzat». Tanmateix, també destaquen el dinamisme i la capacitat del centre per emprendre nous projectes i iniciatives que amplien les oportunitats socioeducatives de l'alumnat. També valoren la diversitat com una cosa positiva i desmenteixen que en el cas del centre això hagi comportat més conflictivitat que la que hi ha a altres centres (GD famílies Centre 9).

En el cas dels **centres amb resultats incipients**, algunes famílies assenyalen la importància de les jornades de portes obertes per sobreposar-se als prejudicis i a la mala reputació de l'escola i acabar-la escollint. D'aquesta manera, una de les famílies del centre 15 afirma que:

En mi caso esas tres opciones que se podrían dar, incluso teníamos gente que nos decía que qué hacíamos escogiendo esta escuela por su mala fama. Nosotros la mala fama la dejamos de lado porque pensamos que lo más importante era la sensación que tuvimos en las puertas abiertas, que fuimos a todas las que nos tocaban e incluso a alguna que no nos tocaba por zona. No es la escuela que tenemos más próxima, vamos en coche casi todos los días, y aun así mi hijo va a esta escuela. Así que la A sin pensarlo. (GD famílies Centre 15.)

Similarment, una altra família subratlla la importància del programa Magnet per reafirmar l'aposta pel centre, malgrat la seva estigmatització en l'espai educatiu local:

Me dijeron que tenía mala fama el [centro 15], pero yo pensaba en mi experiencia. Yo me crié en un barrio que [...] era muy conflictivo y tuvo muchos problemas; el colegio pues tampoco tenía buena fama y, sin embargo, más del 50% de los alumnos llegamos a la universidad. Además de todo lo que aprendemos en el colegio, y eso para mí en términos humanísticos pues consideraba que en una escuela no se tienen que ofrecer solo valores académicos, y en este aspecto [el centro 15] entraba en mis expectativas. Esto que te cuento fue al principio de escogerlo, pero desde que se inició el Magnet entonces ya se reafirmó, no había color. Además, yo vi el proceso de cuando se cambió el equipo docente, y vi de primera mano qué significa que los profesores se unan, se reciclen, trabajen colaborativamente... (GD famílies Centre 15.)

Més enllà de la tria de centre, la cita anterior també il·lustra com el programa Magnet ha contribuït a transformar el centre des de la perspectiva de les famílies. Tot i això, en aquests centres també hi ha un grup nombrós de famílies que afirmen que van arribar al centre per descart i que compartien una opinió negativa vers al centre, demostrant certes pors, inquietuds i inseguretats davant del fet que els seus fills o filles s'escolaritzessin en aquests centres (GD famílies Centre 18).

Les famílies que van escollir l'escola com a primera opció són minoritàries. Entre altres aspectes, aquestes famílies valoraven positivament «la diversitat» i apostaven per l'escola en considerar «el seu projecte» i l'espai bons per als seus fills i filles, argumentant que «els projectes de centre d'altres escoles més tradicionals» no els agradaven (GD famílies Centre 18).

Entre les famílies que van descartar inicialment el centre, moltes argumenten que l'elevada concentració d'alumnat i de famílies d'origen estranger era el principal motiu de descart. La «por» que els seus fills fossin «els únics autòctons» els generava preocupació pels efectes negatius que podia tenir en dos vessants: els resultats acadèmics i la integració. Per una banda, temien que el grup no avancés per les dificultats lingüístiques i culturals, i que això endarrerís el procés d'aprenentatge dels seus fills i filles. D'altra banda, assenyalen que a la minoria de famílies «autòctones», els preocupava que els seus fills i filles «tinguessin problemes per encaixar, comunicar-se i expressar-se amb el grup d'iguals» (GD famílies Centre 18).

Més enllà d'aquestes pors, totes les famílies coincideixen a assenyalar la proximitat com un aspecte positiu. Al capdavant, malgrat les reticències d'algunes famílies, la proximitat era un valor afegit a l'hora d'escolaritzar-hi els seus fills i filles (GD famílies Centre 18). Aquest valor de la proximitat també es reflecteix en la següent cita d'una família del centre 15:

Por una parte, yo escogí la escuela porque lo tenía claro, la tengo al lado de casa y al haber estado yo cuando llegué a España y fui a sexto, fue el colegio donde llegué primero. Si que es verdad que el año que entró mi hijo, que ahora hace 2º, entró solo una línea porque el colegio estaba mal, pero luego al año siguiente cambiaron la dirección y pegó un cambio impresionante. Después entró el Magnet y también se notó el cambio. El primer año no podías hablar con la directora, no había esta relación que hay ahora con la dirección que te dan esa confianza que tú quieres (GD famílies centre 15.)

Novament, s'observa com el programa Magnet està tenint un paper molt rellevant en la transformació interna del centre, però també en la percepció social d'aquest en l'àmbit del barri. Tant és així que, com relata la següent cita, aquests centres fins i tot estan començant a esdevenir atractius per a famílies que inicialment els havien descartat:

En mi caso dejé la que tenía cerca y escogí una que tenía mejor fama y estaba más lejos. Al final me dieron otra que estaba más lejos y tenía mala fama como he dicho antes. Decidí pasar el año y luego ir donde quería, con mis amigas. Pero me encantó, cuando llegué cambiaron la dirección y al final preferí quedarme. Es un buen ejemplo de que quizás a veces pensamos una cosa y la realidad es otra, ¿no? Sí, mis amigas que estaban en la escuela que tenía buena fama ahora quieren venir al [centro 15], fíjate. (GD famílies Centre 15.)

Finalment, en el cas dels **centres en crisi**, a diferència dels casos anteriors, per a la majoria de les famílies la proximitat i la coneixença són el principal motiu per escolaritzar-hi els seus fills i filles:

Yo prácticamente porque tengo una buena experiencia en el cole, ya que he estudiado aquí, me coge súper cerca. Tengo aquí a mi hermana y mi cuñada, que, si algún día no puedo, pues me ayudan a recoger al niño o a cualquier cosa. Y superbién, estoy supercómoda, no me resulta un inconveniente de ningún tipo. (GD famílies, centre 20.)

Similar al cas anterior, una altra família assenyala que:

F: La mía, parecida a ella. Ya sabía cómo funcionaba el cole, las cosas que había tanto en clase como en colegio. Y yo incluso a las puertas abiertas ni he venido, eh.
P: Bueno, porque ya lo conocías, ¿verdad? F: Sí, sí, sí. En ambos casos, exalumnas.
(GD famílies, centre 20.)

En aquests casos, quan els centres són escollits com a primera opció ho són principalment pel criteri de proximitat i rarament es fa referència al projecte educatiu, al programa Magnet ni a altres aspectes pedagògics:

Yo venía de un pueblo, de un pueblo, entonces como me vine a vivir aquí enfrente, yo creo que como fue algo así rápido ni pensé lo que puse. (GD famílies, centre 20.)

En definitiva, en els centres en crisi veiem que les famílies que decideixen escolaritzar-hi els seus fills i filles posen en relleu la proximitat com a principal criteri de tria. En molts d'aquests centres, el programa Magnet acostuma a tenir-hi un rol més aviat subsidiari a causa de la prevalença de necessitats de caràcter estructural que dificulten una implementació substantiva del programa que permeti la transformació necessària per atreure nous perfils de famílies.

El rol del programa Magnet

En els **centres amb èxit**, la percepció que les famílies tenen sobre el programa acostuma a ser molt positiva. En aquests centres, les famílies consideren que el programa Magnet i les activitats que es desenvolupen al voltant d'aquest han esdevingut un veritable catalitzador del canvi a escala de centre.

Jo crec que sí que ho han aconseguit perquè la meva tercera filla no penso posar-la en cap altre escola i moltes famílies pensen això; per tant, sí que han aconseguit coses de veritat per les activitats i per tot... pel que fa als estudis també, en el meu fill que està quart veig moltes coses... i de la meva filla també. (GD famílies centres 1.)

Tal com recull la cita anterior, el programa Magnet també ha esdevingut clau per reforçar l'aposta pel centre de nous perfils de famílies. Alhora, en aquests centres, el programa Magnet també ha servit per millorar la satisfacció tant de les famílies com de l'alumnat.

Conec una família que va venir de Madrid i les nenes diuen que aquí, millor; que fa que hi són dos i anys i els agrada molt més. La nena té ara 11 anys i està a sisè, diu que hi ha passat només tres anys, però que li ha agradat més. (GD famílies centres 1.)

En realitat, perquè heu agafat aquestes cinc famílies, però crec que si pregunteu a qualsevol us dirà que estan contents. (GD famílies centres 1.)

Des del punt de vista de les famílies, el programa Magnet també serveix per visibilitzar el centre externament, millorar la seva autoestima i construir una identitat compartida, alhora que també és una forma de reconeixement cap als professionals. Les famílies consideren que Magnet contribueix a la creació d'un «cercle virtuos» en la mesura que facilita la presència de l'escola als mitjans de comunicació, fet que reverteix positivament en la seva reputació en l'espai educatiu local.

Jo crec que és un reconeixement també per als professionals del centre, perquè Magnet el que fa és situar-lo en un mapa, i esdevé referent al centre generant autoestima i identitat en el projecte. Aleshores, encara que pugui ser un efecte col·lateral, penso que és important «ostres, hem parlat i hem sortit a no sé on de les notícies...». La gent, com hem dit, si ens basem en el que ens diuen en el forn de pa, també podem basar-nos en aquests inputs positius de reconeixement d'una cosa feta sense saber-ne massa, que tu en siguis present es genera una roda molt positiva. Després, la resta de canvis, són lents... no es fan d'un dia per l'altre, no es fan amb quatre anys de Magnet i menys amb la covid, però es fan de mica en mica i són com uns sediments que es va construint. Però ja es nota que s'ha trencat amb alguna cosa i això no és gens fàcil. (GD famílies centres 1.)

En els centres amb èxit, en general les famílies acostumen a valorar molt positivament les activitats que s'han desenvolupat en el marc del programa i mostren com aquest, de manera directa o indirecta, ha contribuït a reforçar la seva implicació. En referència al programa Magnet, una de les famílies assenyala que «les coses que hem vist han estat molt bé. Les activitats estan molt bé» (GD famílies centres 1). En aquest sentit, les famílies indiquen la importància de les noves metodologies adoptades al centre i com aquestes han transformat les maneres d'ensenyar i aprendre i han millorat la vinculació escolar dels seus fills i filles:

Mi hijo mediano también estaba cuando empezó y también me hablaba mucho de ello, que le gustaba mucho todo lo que hacían de ir a [la entidad partner], que estaban entusiasmados. (GD famílies Centre 3.)

Crec que vull quedar-me amb la manera de com anar a aprendre i la manera d'anar trobant això, i crec que hi ha moltes hores de feina. (GD famílies Centre 1.)

Una altra família assenyala la importància del programa Magnet per millorar l'experiència escolar dels seus fills i filles:

Porque nosotros somos científicos y nos pareció... Tenemos amigos que han estado involucrados y nos dieron un buen feedback sobre el proyecto. Así que nos pareció algo más que se podía añadir para mejorar el entorno y la educación. Pero no en el detalle, no sabemos el detalle de todo ello. (GD famílies Centre 3.)

En el cas dels **centres prometedors amb tendència positiva**, des del punt de vista de les famílies, en general el programa Magnet ha permès sumar-se a altres iniciatives que ja estaven en marxa i ha influït, tot i que no de manera decisiva en tots els casos, en la modificació de les seves preferències d'elecció. El programa Magnet, en aquests casos, sembla que s'ha sumat a un procés de canvi que ja estava iniciat, però almenys a partir dels grups de discussió no es pot inferir que hagi estat el principal protagonista o que hagi esdevingut el principal catalitzador en la transformació de les preferències d'elecció de les famílies.

En aquest tipus de centres, les famílies acostumen a valorar positivament el programa Magnet, tot i que el seu coneixement sobre el mateix potser no és tan profund com en el cas anterior. Així i tot, les famílies destaquen que el programa Magnet els ha arribat a través dels seus fills i filles i que «és força present al centre». Per exemple, una família del centre 9 que treballa en el sector tecnològic assenyala que:

El programa va servir perquè el meu fill s'interessés més per aquest àmbit.
(GD famílies Centre 9.)

Malgrat que les famílies del centre acostumen a conèixer les activitats que es desenvolupen al voltant del programa Magnet i aquest és present en el dia a dia del centre, des del seu punt de vista, tenen la percepció que la feina interna no s'acaba de comunicar de manera prou eficient en l'àmbit extern:

Potser el programa Magnet en general no arriba prou a les famílies de fora del centre.
(GD famílies Centre 9.)

En una línia similar, una altra família indica que:

Caldria millorar la comunicació que es duu a terme des de l'AMPA i des del mateix centre. (GD famílies Centre 9.)

Així doncs, des del punt de vista de les famílies, per tal de poder consolidar el procés de canvi caldria que en aquests centres prometedors es reforcessin les estratègies de comunicació externa per tal de visibilitzar externament el procés de transformació que estan experimentant els centres.

En el cas dels **centres amb resultats incipients**, el rol del programa Magnet a l'hora «d'impactar» en els criteris d'elecció de l'escola ha estat més aviat limitat. Tot i això, les famílies també mostren que sense els canvis incipients que s'han produït i les sensacions positives que els van transmetre en les jornades de portes obertes, potser no s'haurien decantat per aquests centres:

Yo ya he entrado con el cambio hecho, en esta segunda fase, y no lo he vivido. No sé si hubiera elegido la escuela en la otra época. Las sensaciones desde las puertas abiertas es que son los mejores (GD famílies centre 15).

Tot i això, hi ha altres elements com la direcció que també han contribuït a assolir aquests resultats positius, encara que incipients.

F: Un gran cambio de la otra dirección por esta. Hasta la relación con los profesores y la dirección, ahora hay una buena relación incluso con los padres. Durante todo el día puedes ir a hablar con él [director], igual que con los profesores. Casi todos los padres están contentos y la gente se anima a venir, no como antes que la gente se iba y se cambiaba. Ahora es al revés. P: ¿Incluso en vuestros hijos? F: Ahora están super contentos porque tenían miedo de la directora. Ahora con el director hay una gran diferencia. (GD famílies Centre 15.)

La cita anterior il·lustra el rol clau de la direcció i de la relació amb el professorat per consolidar l'aposta de les famílies pel centre. Internament, les famílies sí que tenen la sensació que poc o molt ha millorat l'experiència escolar dels seus fills i filles:

Por lo que respecta a Magnet estoy muy satisfecho porque veo a mi hijo haciendo cosas que yo no hacía en el colegio, como resolver problemas más complejos. Pienso que esto es un trabajo que tienen que hacer los profesores y que cuando estén más acostumbrados se empezará a notar con mucha diferencia; por ahora hay algunas cosas que saltan a la vista, pero tampoco lo daría por definitivo. Los hijos que ahora están en p3 o p4 en unos años habrán avanzado más que el mío que ya estará en la ESO. (GD famílies Centre 15.)

Similarment, una altra família del centre 15 afirma que:

Mi hijo grande está muy contento incluso con el director. Yo he vivido el cambio y se ha notado mucho. Los profesores que han seguido, también superbién y espero que sigamos avanzando. Cuando entró mi hijo el colegio solo tenía una línea y el segundo año con el cambio de dirección también, pero ahora están entrando dos clases por línea como hay en cada colegio. Estoy muy contenta. (GD famílies Centre 15.)

Malgrat això, a diferència dels centres amb èxit i dels que obtenen resultats prometedors, en el cas dels centres amb resultats incipients crida l'atenció la poca presència del programa en el discurs de les famílies. De fet, un gruu important de les famílies del centre i que fa anys que escolaritzen els fills i filles sota l'aplicació del programa mostren un coneixement més aviat superficial de què és, què fa i com funciona el programa Magnet. Per exemple, una de les famílies del centre 18 afirma que «no els sembla que hagin fet gaires coses Magnet» (GD famílies centre 18).

En altres casos destaquen que sí que han fet algunes activitats Magnet, però que aquestes han estat més aviat accions puntuals vinculades a l'ús de Bee-bot, tallers, tauletes, tecnologies.⁷ Malgrat mencionar que s'han dut a terme algunes accions, existeix un consens entre les famílies d'aquests centres sobre el fet que «tampoc s'han fet gaires activitats» (GD famílies centre 18). Per exemple, una de les participants indica que:

7. En aquest punt, és important matisar que el programa Magnet pretén ser un programa central i transversal, per tant, en molts centres es fan moltes activitats i propostes derivades de Magnet i de l'aliança amb el *partner*, però sense posar-li aquest nom. En alguns contextos, aquest fet pot tenir efectes en les percepcions de les famílies sobre la presència del programa Magnet als centres.

Li vaig preguntar a la meva filla com va amb el Magnet i em va dir: «el què? El programa què?» (GD famílies centre 18.)

Posteriorment, aquesta participant afirma que «no m'ha arribat res, ni per correu. He buscat avui al correu la paraula Magnet i l'últim que tenia era del 2020». Altres famílies mencionen que des del centre «han canviat una mica el Facebook» però que aquests canvis han estat superficials (GD famílies centre 18). En aquest sentit, les famílies assenyalen l'estratègia de comunicació com un dels factors que ha limitat l'impacte del programa Magnet. Malgrat que consideren que el programa sí que ha aportat coses positives, apunten que aquest no està prou present en la vida quotidiana del centre.

Per acabar, en el cas dels **centres amb crisis**, el programa Magnet no ha aconseguit trencar amb l'estigma del centre ni revertir la seva reputació en l'espai educatiu local, tal com es mostra a la cita següent:

Bueno, el problema es que primero tenemos que quitar el nombre que le dejaron a esta escuela. Para que ya olvidemos eso. Hacia ahí queríamos ir. Cuando ya olvidemos eso, a ver, los que estamos dentro, si estamos aquí es porque estamos a gusto, si no, ni siquiera hubiéramos venido, ¿no? Pero el mal nombre que dejaron hace unos años en esta escuela nos está costando mucho quitárselo. (GD famílies centre 20.)

Les famílies d'aquests centres acostumen a mostrar preocupació per trencar amb l'estigma negatiu que afecta l'escola i millorar la seva imatge entre la resta de famílies del barri. Malgrat les dificultats per deixar enrere els prejudicis sobre el centre, les famílies reconeixen la contribució del programa Magnet en la producció d'un canvi metodològic a l'escola.

¿Qué es lo que está consiguiendo? Bueno, la forma de enseñar, ahora hemos conseguido el... esto de Erasmus. Cosas que dices, ostras, podría haber sido antes para poder aprovechar más. (GD famílies centre 20.)

Y los niños participan en la clase, son ellos los que trabajan. No hay un profesor ahí dando una charla como... Es muy diferente. Y los diferentes proyectos en los cuales participa el centro, entiendo que la mayoría van en esta línea, de romper con la forma más tradicional de estudiar. (GD famílies centre 20.)

Juntament amb la implementació del programa Magnet, les famílies destaquen que en alguns d'aquests centres la renovació de la plantilla ha estat clau per a l'adopció d'un canvi metodològic. Així, per exemple, una família que fa molts anys que està vinculada al centre 20 indica que:

Desde que yo empecé hace 18 años ahora, que no he dejado nunca de estar en el colegio, el cambio ha sido brutal. Primero ya de dirección, profesorado, ahora hemos conseguido que todos los profesores sean jóvenes, y vivan la educación de otra manera. Claro, los de hace unos años, pues ya se han ido jubilando, ¿no? No estoy diciendo ni criticando que las otras fueran malas. Pero, no sé, los niños conocen a todos los profesores, da igual del curso que sean. Todos los conocen, todos saben qué profe es este, qué profe es de esta asignatura... (GD famílies centre 20.)

Aquest canvi tant en la plantilla com en la direcció, juntament amb la implementació del programa Magnet, també ha afavorit una major participació de les famílies al centre i que aquest sigui percebut com un espai més obert a la comunitat educativa:

Yo me pregunto por qué yo tuve la dirección antigua, entonces era muy diferente. No nos dejaban participar a los padres en nada, no podíamos entrar a ver a los niños al colegio. Ahora es que nos abren el colegio para todo, venimos y creamos. (GD famílies centre 20.)

No obstant això, tal com succeeix en el cas anterior, en els centres en crisi el programa Magnet tampoc ha tingut un rol protagonista i s'ha acabat diluint amb les altres activitats desenvolupades al centre:

Bueno, el mío sí me lo explicó. Pero ya te digo, ahora mismo con tantas cosas que he hablado... Es que a lo mejor nos lo explican, pero como nos explican tantas cosas y les gusta todo, por lo menos a mí, como todo le gusta... No sabemos de qué hablan, en concreto. (GD famílies centre 20.)

En definitiva, en els **centres en crisi** el programa Magnet ha afavorit l'adopció i consolidació d'un canvi metodològic que, des del punt de vista de les famílies, ha impactat positivament en l'aprenentatge i l'experiència escolar de l'alumnat. No obstant això, en aquests centres les famílies perceben que el programa no ha estat suficient per assolir el principal objectiu del programa: revertir la segregació escolar i l'estigma de l'escola.

LES PALANQUES DE CANVI

Una vegada plantejats els diferents escenaris i exposats el punt de vista i les percepcions dels agents protagonistes sobre el procés d'implementació del programa, al present apartat s'analitzen amb profunditat els diferents elements centrals que fan possible que el programa funcioni —o, al contrari, els que per acció inversa o per «inacció» disminueixen les probabilitats de transformació i els seus impactes esperats.

Aquests elements els hem anomenat «palanques de canvi». El motiu és doble. En primer lloc, perquè cada un d'ells es pot «activar» de forma independent i autònoma, erigint-se en un aspecte central de tot procés de transformació pedagògica, organitzativa i, en definitiva, estructural d'un centre educatiu. En segon lloc —i el que és més important per al programa—, per la seva lògica d'interdependència, correspondència i reciprocitat. En altres paraules, l'articulació de les diverses palanques de canvi és el fet diferencial que pot generar les condicions de possibilitat d'èxit del programa, és a dir, (re)definir el grau de reequilibri de la composició social dels centres participants.

D'altra banda, és rellevant assenyalar que les palanques de canvi articulen elements interns —organitzatius i pedagògics— i externs —comunicatius i de política educativa local—, així com elements micro —en l'àmbit de l'aula— i elements meso/macro —a escala de l'administració local o del context educatiu local. Això atorga al programa Magnet una idiosincràsia molt particular, que abasta àmbits d'intervenció diversos, fet que posa encara més al centre de l'acció l'èmfasi en l'articulació de palanques.

Així doncs, i sense més preàmbul, les palanques de canvi considerades per al programa són les següents: el compromís del claustre i la formació, el lideratge de l'equip directiu, l'estratègia de comunicació i difusió del programa, el paper de l'entitat *partner* i la seva imbricació en el projecte educatiu i, finalment, el rol de l'administració local a l'hora de desenvolupar polítiques municipals d'escolarització equilibrada. A continuació explicarem de forma detallada els mecanismes que fan que cada un d'aquests àmbits sigui necessari així com la manera en què es converteixen en elements possibilitadors del canvi.

Transformació pedagògica: el claustre i la formació

La primera palanca de canvi articulada pel programa Magnet té com a objectiu construir un projecte educatiu innovador, de qualitat i atractiu per a les famílies. Per tal d'assolir aquesta meta els centres han de desenvolupar un autèntic procés de transformació pedagògica i organitzativa, i aquesta primera dimensió de transformació és la peça clau d'un canvi que pretén anar més enllà del treball per projectes i el desenvolupament d'iniciatives aïllades i poc articulades.

En relació amb aquesta dimensió de canvi destaca la necessitat que el programa Magnet, d'una manera o d'una altra, signifiqui una metamorfosi de les formes de planificar, coordinar, avaluar i, en última instància, ensenyar. Aspectes com l'aprenentatge cooperatiu, el treball globalitzat o la introducció de projectes transversals com a centre d'interès han d'aparèixer com a elements característics de la «metodologia»⁸ que busca que el programa Magnet generi les condicions òptimes per a l'establiment de canvis significatius pel que fa al rol del docent, el protagonisme de l'alumne, la indagació i el fer-pensar-comunicar a l'aula. En aquesta línia, Magnet vol facilitar que el claustre esdevingui una comunitat de pràctica reflexiva, i iniciatives com el treball cooperatiu, la compartició d'experiències i recursos, i el treball transversal amb equips intercicle són alguns dels exemples que més impactes positius han generat en els centres participants.

Un element tant interessant com contraintuïtiu té a veure amb la presència explícita del programa Magnet en el dia a dia dels centres on s'implementa. Si bé a les etapes inicials —especialment als primers compassos de formació— és imprescindible que el programa **ocupi un lloc central** en els espais formals i informals, a mesura que el procés de transformació es va consolidant al centre educatiu, és normal —i fins i tot desitjable— que aquest es vagi diluint dins de la pròpia identitat i pràctiques del centre. En la majoria dels casos d'èxit avaluats, les accions dissenyades han acabat constituint part idiosincràtica de l'activitat quotidiana, cosa que, a la vegada, ajuda amb la naturalització i el «sentit compartit» del nou projecte pedagògic.

La consciència de la necessitat d'apostar per **aprenentatges significatius** apareix com un element central de transformació de la pràctica pedagògica; és especialment rellevant si tenim en compte que la majoria de la població escolaritzada en els centres Magnet es caracteritza per ser població cultural i socioeconòmicament vulnerable. Així doncs, apropar-se a un model que tracti de construir coneixement que connecti amb les experiències dels i les joves s'erigeix en un pas fonamental en el procés de metamorfosi viscut. Citant als membres d'un dels equips directius (centre 5):

Hi ha hagut canvis com, per exemple, quant a la metodologia. Hem pres molta més consciència de la importància que l'aprenentatge ha d'estar connectat amb les pròpies vivències de l'alumnat, és a dir, connectar-ho tot molt més amb la seva realitat social. Només així els preparem per a la seva vida, per al que ells necessitaran.

8. Per conèixer l'enfocament pedagògic del programa Magnet, vegeu el material: [Orientacions per desenvolupar un projecte magnet](#)

O recollint aquesta cita de la directora d'una de les escoles Magnet (centre 2):

Volem que l'aprenentatge sigui una cosa competencial, globalitzada, una cosa que sigui real. Que ajudi... que quan surtin al carrer ells no tindran això de matemàtiques o això de llengua... que sàpiguen actuar, que el que els ensenyem aquí sigui una cosa pràctica que els serveixi per a la vida. Ens adaptem als seus interessos i a la diversitat que tenim en el nostre alumnat i en les famílies.

En els casos en què ja s'estaven portant a terme projectes d'innovació docent —és a dir, en menor o major grau, a la majoria dels centres Magnet— el programa ha de significar un acompanyament i una orientació basada en «experteses» que reforcin amb fermesa els passos fets prèviament i incrementin la «**velocitat**» de la transformació. És a dir, ha de fer créixer els projectes d'innovació pedagògica i metodològica preexistents i els ha d'articular i impulsar. Citant a la directora d'una de les escoles (centre 1):

Sobretot ens ha donat seguretat amb això que havíem començat nosaltres d'una manera més tímida. Canvis que anaven en bona direcció, però que eren més tímids i el programa Magnet ha estat una explosió de manera ben feta, que t'ajuda a fer-ho ràpid, però bé.

Un dels «culpables» que el procés de conversió sigui tan profund és el rol que representa la **figura del formador/a**. En aquest sentit, continuar disposant d'una figura tan altament valorada i compromesa amb la metamorfosi dels centres als quals es vincula és clau i diferencial perquè el programa funcioni amb èxit. Si bé tota la formació és assenyalada com a cabdal en la constitució d'un projecte sòlid i arrelat, la dimensió de l'orientació i l'**acompanyament** —objectiu i subjectiu— per part del formador i de l'equip de coordinació Magnet per definir conjuntament la visió de centre i el full de ruta és, possiblement, l'element que sobresurt entre la resta. En paraules d'un dels membres de l'equip directiu d'una de les escoles (centre 17): «En un context de manca d'orientació als quals hem d'orientar... que algú t'acompanyi és un bàlsam».

D'altra banda, és rellevant assenyalar la funció de vincle que la figura formadora pot exercir amb l'entorn socioeducatiu de la institució escolar. Si el formador o formadora es converteix en una «agent en xarxa», això permet al projecte —i als i les docents que l'impulsen i executen— connectar-se de forma efectiva amb l'entorn i els agents que l'habiten. Finalment, la formació ha d'erigir-se en un espai de **reflexió** central que compleixi amb dues funcions clau per a l'èxit i proliferació del programa: resolució de dubtes i dissolució de pors, i revisió del propòsit educatiu i compartició de les eines per dur a terme el procés de canvi pedagògic —i, de retruc, millorar la cohesió de l'equip en el procés.

Si posem l'èmfasi en els aspectes que cal considerar perquè el projecte de transformació pedagògica funcioni, és a dir, en les qüestions que els diferents centres han hagut de donar resposta per tal que el seu projecte s'imbriqués amb èxit, podem observar les següents «condicions d'èxit». En primer lloc, es veu com cal que els i les docents **superin la por i la incertesa** vers el programa i la seva potencialitat. Les pors identificades en el marc de l'avaluació assenyalen dos aspectes principals al voltant dels quals s'articulen: la creença de no saber transformar la lògica pedagògica que pretén articular el programa en accions, pràctiques i continguts específics a l'aula, i la idea que el programa no «serveixi per a res», és a dir, que no millori les condicions socioeducatives del centre i, en el pitjor dels casos, que fins i tot les empitjori. La proliferació d'aquests malestars i dubtes pot mostrar graus diversos entre centres o entre docents dels mateixos centres. No obstant això, per tal que el procés de transformació pedagògica funcioni, cal acompanyament i eines perquè, en paraules d'un membre d'un dels equips directius participants (centre 9), «tothom es vagi engrescant i perdent la por». Abordar aquests elements és central per tal d'evitar divisions al claustre i superar les possibles —i sovint legítimes— «resistències al canvi».

La revisió i transformació de les pràctiques docents és, doncs, un dels factors que pot generar —en alguns d'aquests centres o en alguns docents— disconformitats i divisions no sempre fàcils de gestionar. Dit d'una altra manera, el procés gradual de canvi pot induir a certes resistències per part de sectors específics —si bé normalment minoritaris— del claustre. Un altre element cabdal que cal considerar és l'excés de càrregues i la intensitat i l'exigència —temporal i mental— del canvi metodològic. Citant a la directora d'un dels centres Magnet podem observar el següent (centre 1):

El canvi ha fet que cadascú revisi les seves dinàmiques, però també ha generat disconformitats que no sempre són fàcils de gestionar. La nostra feina és molt intensa i la intensitat del dia a dia i la gestió del canvi demana molt esforç.

Precisament, la **percepció d'elevada càrrega docent** és possiblement l'element que, amb quasi unanimitat, apareix com a «element negatiu» i font de conflicte principal. Evitar que l'exigència cap als docents participants estigui sobredimensionada així com facilitar espais per **compartir eines** que alleugereixin la pressió i el desgast que ells senten és, doncs, una condició clau.

Un altre element limitador del canvi metodològic identificat és la **rotació del professorat**. En els centres Magnet on es continua coexistint amb una elevada rotació al claustre es limiten gran part dels beneficis identificats prèviament i que són centrals per a la realització del procés de transformació pedagògica —tals com els derivats de la formació

docent, l'increment de la cohesió i la comunicació interna o el grau més elevat de transversalitat a l'hora de treballar. Aquest fet posa en relleu la necessitat d'abordar certs aspectes estructurals que sovint escapen a les lògiques de funcionament dels centres i que apelen a elements de política educativa. Amb la incorporació del Decret de plantilles es volia mitigar els efectes d'aquesta elevada rotació en els centres educatius als quals s'acumula la vulnerabilitat socioeducativa, si bé els marges són pocs per a l'estabilitat de plantilles i cal que els diferents agents pertinents contribueixin a la creació d'un escenari per a la seva aplicació.

Finalment, un element que afecta específicament els **centres d'educació secundària obligatòria**, i que cal plantejar és com compatibilitzar les transformacions proposades pel programa Magnet a l'aula amb l'estructura del currículum i les constriccions de l'arquitectura —substancialment més rígida— del sistema en aquesta etapa. En aquest sentit, s'identifica una menor presència de canvis pedagògics i metodològics profunds en els centres d'educació secundària obligatòria, fet que cal abordar si es vol que els efectes beneficiosos del procés de reflexió pedagògica siguin extensius als instituts.

En definitiva, l'enfortiment i increment de la **cohesió de l'equip** docent al voltant de la idea de la consecució d'un **objectiu comú** i el seu **compromís** per transformar les pedagogies del centre es manifesta clarament com un avenç fonamental per desenvolupar un projecte sòlid i estable. Aquest fenomen s'evidencia com una condició necessària perquè el projecte atregui nous perfils de famílies a la vegada que dona una resposta educativa adequada i significativa, independentment de les característiques o perfil sociocultural de l'alumnat.

Pel que fa als centres Magnet avaluats, podem afirmar que la transformació pedagògica ha estat una dimensió àmpliament compartida del programa; dit d'una altra manera, s'ha constituït com un primer grau d'assoliment —necessari, però no suficient— del procés de transformació integral dels centres. Així doncs, per tal que Magnet tingui èxit cal consolidar els efectes positius que la transformació pedagògica genera —il·lusió, motivació, cohesió, clima, interès, etc.—, a la vegada que s'aborden les condicions de possibilitat d'èxit

d'aquest procés de canvi —càrregues, resistències docents, etc.— des del coneixement del fet que aquest procés per si sol no té efectes directes sobre la demanda i els perfils socioeducatius i culturals demandants. És a dir, per assolir aquest objectiu, caldrà articular aquesta palanca amb les següents.

(...) **l'enfortiment i increment de la cohesió de l'equip docent al voltant de la idea de la consecució d'un objectiu comú i el seu compromís per transformar les pedagogies del centre es manifesta clarament com un avenç fonamental per desenvolupar un projecte sòlid i estable.**

Transformació organitzativa: la necessitat de lideratges compartits

Un segon element que articula les possibilitats de canvi parteix de la necessitat de modificar les lògiques d'actuació de les institucions escolars perquè els projectes educatius transformadors penetrin i siguin creguts. Per tal que això sigui factible, calen lideratges explícits, compartits, horitzontals i compromesos amb el projecte de centre i amb el canvi pedagògic-metodològic. Així doncs, l'aparició de lideratges distribuïts és generalment sinònim d'un escenari maximitzador de les oportunitats d'èxit. Més concretament, aquells projectes Magnet que aconseguen fer participar el claustre, constituir grups motors d'impuls i disseminació del projecte i que, en definitiva, assegurin una presa de decisions col·lectiva i consensuada solen garantir un clima de transformació més estable i sòlid.

En aquesta mateixa línia, el programa Magnet suposa la definició d'una visió de centre i d'uns –nous– objectius comuns que, donades les condicions adequades, permeten aglutinar esforços en una línia **estratègica comuna**. En aquest sentit, els equips directius afirmen que aquest procés serveix per diagnosticar les necessitats dels diferents centres i poder treballar en consonància, cosa que enforteix el procés de metamorfosi pedagògica-metodològica. Tal com afirma la directora d'un dels centres (centre 8):

Magnet ens serveix per compartir les necessitats que tenim individualment a l'escola, i a partir d'aquí, posar-nos a treballar de forma comuna. Ara tenim un objectiu clar.

D'aquesta manera, la transformació pedagògica i la transformació organitzativa operen com dues cares d'una mateixa moneda, i s'erigeixen en dos aspectes que cal abordar de forma simultània si es vol assolir un procés de transformació intern significatiu i complet.

És precisament aquest objectiu comú el que ha de servir com a mecanisme preventiu enfront de la possibilitat de sorgiment de resistències al claustre —o al voltant de la institució escolar, en general. Elements com el treball horitzontal, la distribució de responsabilitats o el treball per comissions ajuden, en primer lloc, a fer que el claustre se senti com a propi i faci seu el projecte i, en segon lloc, permet que aquest s'engresqui i motivi més en la seva planificació i execució. Aquest és el caldo de cultiu idoni per al sorgiment o consolidació de noves formes de lideratge més distribuït i, en conseqüència, per establir espais de promoció de la vinculació dels diferents agents participants en el procés: professorat, però no només; també famílies, membres de la comunitat educativa o d'altres entitats col·laboradores. A més, aquest fet hauria de permetre establir nous canals i noves eines per abordar un dels principals reptes percebuts pels mateixos docents: la **participació de les famílies**.

Un aspecte que s'observa com àmpliament rellevant per tal de possibilitar aquest procés de transformació organitzativa té a veure amb la necessitat de planificar des del mateix projecte transformador. Aquells centres **amb lideratges compromesos** i que demostren un grau elevat de presència del projecte dins de la seva **planificació anual** —fins i tot en la creació o construcció de la plantilla docent com un «equip»— presenten unes millors condicions per construir un projecte Magnet amb èxit i compartit.

No obstant això, cal considerar certs esculls que els projectes Magnet han de superar en la seva voluntat de transformació organitzativa. Així doncs, al moment d'activar la palanca del lideratge és important abordar, de nou, les confrontacions i resistències que emergiran com a resposta, especialment si el centre no té una tradició al respecte. Constituir un **equip impulsor fort** que orienti i acompanyi la resolució de dubtes i pors és clau per establir un entorn favorable que dilueixi el pes dels elements que generen confrontacions o conflictes. Altrament, si no s'assoleix una gestió del canvi compartida i basada en les complicitats dels actors, es pot donar peu a un escenari on proliferin els elements que afecten negativament els processos de transformació pedagògica i, en conseqüència, dificultar l'assoliment de l'objectiu comú.

De la mateixa manera, un aspecte que pot representar un punt d'inflexió —tant en positiu com en negatiu— és el **canvi de direcció**. Tal com hem pogut observar al llarg de l'avaluació, els canvis en l'equip impulsor del projecte de metamorfosi organitzativa poden operar tant com a catalitzadors del canvi, incrementant la cohesió al voltant del mateix i erigint-se'n en eix fonamental o, al contrari, com a mecanisme de fre de les transformacions assolides, trencant les dinàmiques consolidades i generant més espais de dubte i divisió. Així doncs, una aposta per un canvi en el lideratge ha de partir sempre des d'una mirada estratègica que contempli el projecte com a part central del nou rumb. Tal com assenyala la direcció d'uns dels centres participants (centre 18):

Per a nosaltres va ser clau el canvi en la direcció... Bé, en la direcció i en l'equip, en el claustre. Nou jubilacions i un canvi de l'equip directiu han estat el motor de canvi.

Finalment, un darrer element a considerar a l'hora d'establir les condicions d'èxit d'aplicació del programa Magnet depèn de superar les pors a l'hora d'aplicar-lo de forma decidida i que aquest ocupi un **rol central**. Si des de les direccions no s'aposta per una transformació organitzativa radical, l'aplicació parcial del programa té clarament menys possibilitats d'assolir els graus desitjats de transformació. Aquells centres que apliquen el programa de forma segmentada, aïllada o reduïda acaben reduint Magnet a una activitat paral·lela i «sense ànima pròpia». Per contra, refermar l'aposta d'atorgar-li una posició central maximitza les opcions que les diferents dimensions del canvi s'alineïn; aportant el seu gra de sorra al procés global de transformació educativa.

Estratègia de comunicació i difusió

La tercera palanca de canvi proveïda i articulada pel programa Magnet és aquella que té a veure amb la construcció d'una **estratègia comunicativa** i la **millora dels canals** de comunicació i difusió del centre educatiu, en general, i del procés de transformació, en particular. La dimensió comunicativa apareixia com una dimensió secundària en el disseny inicial del programa. No obstant això, després de 10 anys d'implementació i de les diverses avaluacions dels impactes ha anat guanyant un pes creixent i s'ha constituït com una de les condicions de possibilitat amb més rellevància. Tal com diu l'equip directiu d'un dels centres (centre 20):

L'estratègia de comunicació ens ha servit per construir un *leitmotiv* de centre: pensar, fer i comunicar. Ara tot ho pensem així.

O, com assenyalava la direcció d'un dels altres centres (centre 4):

Amb la comunicació [i difusió] hem viscut una revolució. Ara pensem tot el que fem amb la lògica de com explicar-ho. Com fer-ho arribar a la població.

En primer lloc, perquè la manca d'una estratègia de comunicació i difusió condemna als projectes i als centres a la invisibilitat i a la manca de resultats a curt, mitjà i llarg termini. En segon lloc, perquè permet establir vasos comunicants i un relat causal entre la dimensió de transformació interna —pedagògica, metodològica i organitzativa— i la dimensió de transformació externa —l'establiment d'aliances i els canvis en la composició i la demanda. La comunicació és, en paraules d'un dels membres d'un dels equips directius (centre 16):

El nostre canal per portar a fora, per donar a conèixer, allò que fem de portes endins. Si no seria com si tot allò que fem no existís.

En un primer estadi, la implementació del programa ha de servir d'excusa per obrir nous **canals de comunicació** mitjançant les xarxes socials —com ara Twitter, Facebook o Instagram— així com a partir de l'actualització i la creació de continguts audiovisuals a blogs i pàgines web. En el cas de les primeres eines, es considera que aporten molta immediatesa i generen dinamisme en la comunicació externa. No obstant això, l'adequada gestió d'aquests canals també presenta certs reptes. El desafiament principal consisteix a aconseguir generar una **narrativa articulada** que mostri el **valor afegit** de les propostes desenvolupades i permeti oferir visibilitat al procés de transformació pedagògica i

metodològica. D'altra banda, els centres també han de continuar donant visibilitat als seus projectes entre la població i la comunitat socioeducativa a través dels mitjans de comunicació tradicionals o de massa (aparicions als diaris, revistes locals, ràdio, televisió, etc.) i mitjançant activitats com ara l'organització d'exposicions públiques, l'elaboració de vídeos, cartells i *flyers*, etc.

Les estratègies comunicatives adoptades arran de la implementació del programa Magnet són un factor clau que ha de possibilitar que el projecte de l'escola arribi a sectors de la població als quals hauria sigut difícil —o impossible— tenir-hi accés d'una altra manera. Específicament, les **jornades de portes obertes** han d'ocupar un espai central en el projecte de difusió. Establir una estratègia que permeti definir i arribar al públic objectiu és una gran oportunitat per atreure noves famílies al centre i fer valdre el procés de transformació, els nous projectes duts a terme i, perquè no, captar l'interès de nous perfils de famílies.

No obstant això, el desenvolupament d'una veritable estratègia de difusió presenta la necessitat d'anar més enllà de les xarxes socials i la pàgina web de l'escola. Un element essencial del projecte de difusió —i un dels elements que més impactes positius ha produït en aquells centres que han assolit els objectius de transformació— implica establir **activitats de col·laboració amb la comunitat educativa** del territori, en general, i amb les escoles bressol o centres adscrits a la secundària, en particular. Aquestes accions han de facilitar un major coneixement i vinculació amb les famílies del territori i la possibilitat d'establir canals d'accés normalitzat a aquests centres.

Un element essencial del projecte de difusió (...) implica establir activitats de col·laboració amb la comunitat educativa del territori, en general, i amb les escoles bressol o centres adscrits a la secundària, en particular.

Per tal d'assolir els beneficis d'establir una estratègia de comunicació i difusió efectiva és important, en primer lloc, discernir entre els mecanismes de difusió interna (famílies de l'escola, professorat del centre, etc.), en els quals definirem què fem com escola i què podem fer com agents participants, i els mecanismes de difusió externs, tant pel que respecta a la comunitat educativa (altres escoles o instituts, escoles bressol, etc.) com al territori en general (altres famílies del municipi i potencials demandants de l'escola). Portat a l'extrem, desenvolupar estratègies de comunicació amb objectius diferenciats —i consegüentment amb productes de difusió diferents— pot generar un escenari de doble benefici per al centre escolar: d'una banda, incrementa la satisfacció de la comunitat del centre, ja que permet estar «al dia» del que succeeix a l'escola dels seus fills i filles així com percebre els processos de millora que al centre es donen i, d'altra banda, envia un missatge clar al perfil de famílies que es vol captar sobre la voluntat de

transformació a la vegada que es consolida el canvi de rumb —o d'imatge— del centre a escala municipal. Finalment, implementar estratègies d'acompanyament i informació «diferenciada» a les famílies pot ser una acció fonamental a l'hora de **trencar estereotips i estigmes**.

De fet, una tendència «negativa» que s'observa és que alguns dels centres Magnet han invertit molts esforços en el treball de difusió interna, però la feina feta no s'ha arribat a visualitzar prou en la dimensió externa, fet que ha dificultat el trencament amb estigmes previs de cara a la població general. De fet, tal com assenyala un dels membres d'un dels equips directius (centre 13):

En el que hem fallat és amb la comunicació. No hem aconseguit arribar a les famílies i per a moltes no existim. És com si no existíssim.

Aquesta situació posa en relleu la necessitat de trencar amb la dimensió interna del procés de transformació i destinar els esforços necessaris per arribar a transmetre i comunicar tot el que està succeint.

Un altre element crucial perquè l'estratègia de comunicació i difusió pugui operar com a palanca catalitzadora del canvi és el d'implicar les entitats *partner* en el procés de difusió i comunicació. Aquelles escoles i instituts que han aconseguit engrescar els seus socis en l'estratègia de difusió han vist maximitzada la seva capacitat d'incidència i abast i incrementat els seus recursos de comunicació. Aprofitar els canals existents i regularment emprats per les institucions aliades incrementa l'eficiència dels recursos de comunicació i difusió. Addicionalment, s'observa un ampli marge d'actuació per part de les Oficines Municipals d'Escolarització (OME) per realitzar una difusió activa del projecte entre les famílies del municipi, contribuint a l'efecte altaveu i a la generació d'interès vers l'escola i el seu projecte al territori.

Finalment, cal entendre la dimensió de la difusió i la comunicació com un element de creació de contextos de possibilitat i no com l'efecte d'una vareta màgica. Desenvolupar una estratègia de difusió ben articulada, establir aliances comunicatives amb altres institucions del territori, dur a terme campanyes diferenciades per perfils... res assegura l'èxit mecànic i rotund. No obstant això, les evidències posen en relleu que establir una estratègia de comunicació i difusió ferma no només incrementa les possibilitats d'assolir un procés de transformació complet, sinó que a més és una acció absolutament necessària —si bé, per si mateixa, no suficient— a l'hora de continuar sumant elements a la construcció d'un model d'èxit.

L'aliança amb l'entitat *partner*: la creació d'un projecte atractiu comú

El programa Magnet es defineix a si mateix com un programa de col·laboració entre un centre educatiu amb una composició social desequilibrada respecte al seu territori de referència i una institució de referència i excel·lència en un camp de coneixement específic (ciència, tecnologia, art, comunicació audiovisual, etc.) que ha de permetre al centre desenvolupar un projecte educatiu innovador i de qualitat, un projecte atractiu, que tingui magnetisme i que es converteixi en un projecte de referència al territori. Així doncs, que l'aliança generi sinergies que promoguin el treball en xarxa i que possibilitin l'enriquiment recíproc dels recursos i experiències d'ambdues institucions és un factor possibilitador clau.

El primer element que s'observa en aquells projectes que han assolit un **partenariat corresponsable i proactiu** en la consecució del procés de transformació interna i externa és la superació d'una relació clientelar de demanda i oferta d'activitats. La construcció d'un projecte comú que s'imbrui en l'ADN del centre i que permeti generar processos de transformació reals i significatius implica planificar, dissenyar, implementar i avaluar de forma conjunta i bidireccional les accions dutes a terme. Si això succeeix, els projectes resultants són únics i irrepetibles, es constitueixen com un fet diferencial i possibiliten l'efecte atracció que el programa cerca en primera instància.

Un dels reptes principals que cal superar a l'hora d'assolir aquest objectiu és el de lligar l'**àrea temàtica d'especialització** de la institució col·laboradora amb la dimensió pedagògica del centre educatiu. De fet, segons els responsables de les escoles i instituts aquest és possiblement un dels reptes més complexos en la implementació del programa. No obstant això, assolir un projecte coherent i coordinat en aquests termes permet un major grau de vertebració i de presència, fet que incrementa la seva capacitat de significació —i d'assoliment d'objectius.

En la mateixa línia, un segon element necessàriament abordable per al correcte funcionament de l'aliança i, en conseqüència, per poder articular la palanca de transformació és la necessitat d'**establir un mateix registre entre institucions** —comunicatiu, però també en la forma dels continguts. Arribar a parlar un «mateix idioma» i compartir objectius i formes d'entendre i traduir en accions el projecte és fonamental perquè aquest s'estableixi com una peça fonamental de la identitat del centre; i en conseqüència així ho pugui transmetre i comunicar de portes en fora. El mateix succeeix amb la necessitat de compassar els diferents ritmes existents entre institucions. Per tal d'assegurar l'estabilitat del projecte cal que la relació entre institucions sigui fluida i continuada, que eviti les interferències i discontinuïtats que poden minvar la confiança mútua i la implementació gradual i constant de les accions planificades.

D'altra banda, com ja s'ha assenyalat a l'apartat anterior, per garantir l'èxit és imprescindible establir canals de comunicació clars i promoure una **comunicació fluida** entre totes les parts participants. Com assenyala un equip directiu (centre 8):

Jo diria que el més important és la comunicació entre el *partner* i nosaltres [l'escola], que aquesta sigui fluida i que hi hagi una persona a qui poder dirigir-nos.

Sense reiterar doncs la rellevància de les estratègies comunicatives, aquesta cita posa en relleu un segon element a considerar a l'hora d'establir una aliança horitzontal i coordinada: la importància d'**establir referents**. Així doncs, les institucions aliades que estableixen un referent —o un equip de referents— clar són les que possibiliten que el seu projecte presenti un procés de recontextualització a l'aula més directe. Al contrari, quan les responsabilitats queden difoses, es fa més difícil tant el procés comunicatiu com l'establiment d'espais de reflexió i implementació coordinada.

En relació amb les condicions d'activació d'aquesta palanca, és fonamental que els **cri-teris i les característiques de l'aliança** s'estableixin i clarifiquin de forma inequívoca des d'un primer moment, per evitar interpretacions parcials o esbiaixades de la col·laboració que puguin provocar conflictes interns o situacions de clientelisme de les quals anteriorment assenyalàvem que es volia defugir. Aspectes com el grau d'implicació, la calendarització, l'àrea o les àrees d'implementació del projecte, els recursos disponibles o les formes de difusió conjunta, entre d'altres, són elements clau per a l'assoliment de l'objectiu de transformació total del centre.

No obstant això, és imprescindible que la col·laboració vagi més enllà del procés de canvi intern (transformació pedagògica-metodològica i organitzativa) i arribi a la dimensió externa, és a dir, que l'aliança amb l'entitat generi un **efecte crida**: que augmenti l'interès social i, en definitiva, incrementi la desitjabilitat de la institució i el seu projecte. Per tal d'assolir això, cal garantir una aliança amb una entitat *partner* motivada i motivant, interessant, (re)coneguda i amb «valor social».

Finament, un darrer element clau perquè l'aliança s'erigeixi en un element de transformació implica la lògica de la territorialitat de la institució amb la qual s'estableix la col·laboració. Especialment rellevant amb tot allò que té a veure amb la difusió i l'esplai dels canvis realitzats, la presència —física, però també simbòlica— de la institució és un aspecte que reforça de forma important els efectes positius que l'aliança pot generar. I, de retruc, és l'element que pot suposar un factor diferencial en l'assoliment d'un major desig per part de les famílies d'anar al centre.

L'administració local: polítiques locals contra la segregació

La darrera palanca de canvi —i probablement la principal— que articula el programa Magnet té a veure amb la dimensió més externa del procés de transformació: l'aplicació del marc normatiu i les **polítiques municipals contra la segregació**. L'acció i el compromís dels governs locals i l'Administració educativa territorial amb el programa per establir l'escenari i les condicions d'èxit per al procés de reequilibri de la composició és clau i s'alça com una condició imprescindible perquè la resta d'accions s'assoleixin correctament. Dit d'una altra manera, l'articulació d'aquesta palanca garanteix que els centres es puguin «dedicar als seus assumptes», és a dir, al procés de transformació interna, alhora que possibilita la reversió de dinàmiques estructurals que difícilment es podrien resoldre només a partir de l'acció del centre. No obstant això, com també succeïa amb altres dimensions, la seva activació no és màgica ni immediata, així com tampoc assegura de forma mecànica l'assoliment de l'objectiu desitjat: el canvi en la composició social.

En aquest sentit, és important assenyalar que per participar en el programa cal que hi hagi un suport institucional explícit que a la pràctica es tradueix en un document de suport de l'Administració local (ajuntament) en què es dona el vistiplau a la participació del centre en el programa i es fa palès el compromís de l'ajuntament amb la posada en pràctica de mesures i polítiques d'escolarització equilibrada. Els acords marc, per tant, inclouen la necessitat d'aprofitar els marcs normatius existents (per exemple, el Decret d'admissions) i d'aplicar mesures específiques orientades a lluitar contra la segregació per tal d'assolir unes condicions d'escolarització equilibrades (per exemple, polítiques de tancament de ràtios o l'oferta singular).

Així doncs, en aquells escenaris als quals l'Administració local no compleix amb els **acords marc** no només es veuen àmpliament reduïdes les possibilitats de canviar la composició social dels centres, sinó que a més els projectes de transformació interna es veuen minvats i tendeixen a perdre l'impuls i motivació inicial. D'aquesta manera, és pràcticament una condició *sine qua non* que administracions, institucions *partner* i centres educatius treballin plegats per tal que cadascú pugui complir amb la seva part d'una acció tan complexa com és la lluita contra la segregació escolar.

Més concretament, les mesures específiques destacades com a prioritàries i més necessàries són: **el control de la matrícula viva, la reserva de places i l'oferta territorial ajustada**. En primer lloc, si els centres en procés de transformació continuen essent bombardejats amb matrícula viva, es continuaran complexificant i és altament difícil que aquest procés de canvi surti dels murs del centre i arribi a generar impactes externs.

Al contrari, l'evidència posa de manifest que una **protecció d'aquests centres** —fins i tot quan hi ha places vacants— millora molt la transferència d'un projecte pedagògic interessant i articulat a una transformació gradual del perfil de les famílies que s'interessen i matriculen.

En segon lloc, reservar places per a alumnat vulnerable en altres centres amb millor índex de composició social és un primer pas per reequilibrar les situacions d'elevada complexitat amb la qual aquests projectes tan exigents conviuen. Reequilibrar sempre implica accions que afecten tots aquells que configuren el territori. Conseqüentment, els escenaris en què aquests principis de redistribució es compleixen tendeixen a presentar una major disposició al desenvolupament dels canvis en la composició social. Així mateix,

Aquells territoris on s'ha mantingut una política municipal d'escolarització equilibrada de forma «relativament» sostinguda i ferma, sense alts i baixos o interrupcions que minvin el context d'aplicació del programa, el procés de transformació ha pogut arrelar (...)

ajustar la **reserva de places** assegurant que l'alumnat NESE que es matricula al centre són només els germans, és clau per treure pressió als centres pitjor situats i propiciar escletxes perquè floreixi el canvi. Per això, resulta imprescindible una bona detecció de NESCD i que aquesta es combini amb el desplegament de mesures per part dels Serveis Territorials i dels municipis.

Finalment, el mateix efecte succeeix amb l'ajust territorial de l'oferta. Si existeix una sobreoferta als centres del voltant, les apostes valentes pels projectes innovadors —com el programa Magnet— es redueixen substancialment. En definitiva, i considerant més enllà d'aquestes tres mesures tota la bateria de propostes per a l'escolarització equilibrada existents en les mans dels consistoris, és fonamental posar al servei de la transformació pedagògica, metodològica, organitzativa i comunicativa les eines necessàries per a la transformació social.

Un requisit transversal imprescindible a totes aquestes mesures implica dotar les iniciatives i les mesures dutes a terme de temps. Aquells territoris on s'ha mantingut una política municipal d'escolarització equilibrada de forma «relativament» sostinguda i ferma, sense alts i baixos o interrupcions que minvin el context d'aplicació del programa, el procés de transformació ha pogut arrelar i començar a donar resultats més o menys incipients —segons cada context particular. Altrament, aquells escenaris on les mesures no s'han aplicat o s'han aplicat de forma esporàdica, discontinua, aïllada o sense voluntat de generar un efecte real —és a dir, simplement com a efecte dissuasiu per evitar pressions o mala premsa—, la capacitat de canvi pràcticament s'ha vist reduïda a zero, i problemàtiques com l'allau de matrícula viva o l'acumulació d'alumnat NESE impedeix qualsevol emergència de transformació.

Un altre agent que cal que sumi esforços o sinergies al procés de transformació dels centres Magnet és **inspecció educativa**, en especial els inspectors presidents de les comissions de garanties, que han d'implementar el desplegament de la normativa d'escolarització en el territori i vetllar per l'escolarització equilibrada entre tots els centres. No obstant això, són diversos els territoris on des d'inspecció no s'estan garantint les condicions pel canvi.⁹ De fet, algun equip directiu assenyala explícitament la manca de consonància entre inspecció, ajuntament i centre educatiu; o fins i tot, l'incompliment d'acords per a una escolarització més justa i equilibrada. Al contrari, en aquells casos en què inspecció ha tingut un rol més proactiu en la lluita contra la segregació i la protecció dels centres singulars, els impactes s'han vist maximitzats. Així doncs, cal que inspecció educativa sigui un agent proactiu que vetlli per la possibilitat que programes com Magnet puguin desenvolupar-se amb èxit si es vol complir amb els objectius de transformació i reequilibri de la composició.

Finalment, val la pena assenyalar que en l'actualitat ens trobem en un escenari global ideal de lluita contra la segregació. Als programes que, com Magnet, tracten d'aportar solucions focals a aquells centres en pitjor situació, cal sumar-hi les iniciatives generals que possibiliten un context facilitador per a l'emergència de processos de millora educativa i social. El Decret de plantilles, el Decret d'admissió o les mesures d'escolarització equilibrada incloses en el pla de xoc contra la segregació escolar a Barcelona són només alguns exemples d'eines actualment a la disposició de les administracions per sumar-se al canvi. Cal, doncs, que els ajuntaments, igual que el Departament d'Educació, tinguin la voluntat política necessària per activar les seves palanques de transformació.

9. Cal subratllar que l'avaluació del programa Magnet es va fer quan encara no s'havia aprovat el nou Decret d'admissions i que, per tant, és possible que aquesta circumstància estigui canviant.

REFLEXIONS FINALS: LLIÇONS APRESES I LÍNIES D'ACCIÓ

El present i darrer apartat té com a objectiu oferir algunes reflexions finals així com recopilar les principals lliçons apreses a partir de l'experiència dels centres de primera i segona onada Magnet i presentar algunes possibles línies d'acció, les quals haurien de permetre garantir l'expansió, sostenibilitat i èxit del programa.

Reflexions finals

El programa Magnet es planteja —i podem afirmar que en els darrers anys s'ha consolidat— com un programa efectiu en la lluita contra la segregació escolar a Catalunya. La seva acció s'orienta a través d'una aposta decidida per la millora social i educativa dels centres educatius més desfavorits socialment a partir d'un procés de transformació pedagògica, metodològica, organitzativa i comunicativa, l'establiment d'aliances estratègiques amb entitats de referència, i el treball conjunt amb els municipis per al desplegament i promoció de mesures d'escolarització equilibrada al territori.

Així doncs, el programa Magnet es constitueix com una **mesura focal** que ahora promou l'aplicació dels marcs normatius existents i de mesures municipals més àmplies per tal de millorar la situació socioeducativa dels centres que hi participen, si bé amb graus d'intensitat i d'assoliment dels objectius substancialment diferents segons el centre i el territori. En aquest sentit, les evidències permeten afirmar contundentment que el programa genera processos de millora generalitzats en tot allò que té a veure amb la dimensió interna o escolar del procés de transformació —canvis pedagògics, curriculars, organitzatius, formatius, etc.—, però no permeten concloure que l'acció del programa assoleixi amb el mateix grau de consecució l'objectiu d'incrementar i diversificar la demanda, és a dir, de revertir el procés de segregació escolar. Aquí, però, és important tenir present que les escoles participants van iniciar la seva participació en el programa en un context en el qual no existia l'actual decret d'admissions. Aquest context és ahora un factor limitador (en el primer moment del desplegament del programa) i una oportunitat per al reforçament i la consolidació dels efectes positius en l'assoliment d'unes condicions d'escolarització equilibrades en els centres participants.

Per tal que aquest objectiu es compleixi, el desplegament i l'articulació de les palanques de canvi constitueixen el repte central. Dit d'una altra manera, cal que de forma «sincrònica» es produeixin processos de transformació pedagògica i curricular, processos de

transformació organitzativa —lideratges distribuïts i compartits—, la creació i consolidació d'una estratègia de comunicació —amb l'objectiu de mitigar l'estigma i els prejudicis—, l'establiment d'una aliança amb una institució amb qui construir un projecte comú atractiu —que incrementi la desitjabilitat—, i l'aposta decidida, valenta i compromesa de l'Administració local en el desenvolupament de mesures per a la lluita contra la segregació. Si no es compleix la totalitat d'aquestes premisses, les opcions de millora de l'experiència i la vivència escolar continuen vigents, però els processos de dessegregació i millora de la composició social dels centres no es poden garantir.

No obstant això, hi ha dues grans reflexions que envolten al programa Magnet i les seves condicions d'èxit que són primordials. En primer lloc, s'evidencia el rol clau del **desplegament de mesures contra la segregació escolar al municipi i de mesures de protecció dels centres Magnet**. En aquest sentit, l'existència d'aquest element, juntament amb l'estratègia de monitoratge de mesures, és una condició necessària i imprescindible per garantir l'èxit del programa. En definitiva, resulta cabdal continuar fent esforços en la reducció de la segregació escolar de forma generalitzada al territori, i combinar les polítiques focalitzades i compensatòries —amb enfocament de centre— com Magnet

(...) no és casual que els centres on el programa no està assolint l'èxit s'ubiquin justament en aquells municipis on les mesures de lluita contra la segregació escolar desplegades a escala local hagin estat més tímides o s'hagin implementat de manera incipient.

amb altres mesures de naturalesa més estructural —amb enfocament de territori o sistema— que permetin reequilibrar gradualment les descompensacions actuals. Això només es pot assolir mitjançant el desplegament dels marcs normatius i legals de lluita contra la segregació escolar així com amb el desenvolupament d'una agenda que aposti fermament pel desenvolupament de polítiques públiques tant en l'àmbit autonòmic com local. En segon lloc, cal assenyalar que no és casual que els centres on el programa no està assolint l'èxit s'ubiquin justament en aquells municipis on les mesures de lluita contra la segregació escolar

desplegades a escala local hagin estat més tímides o s'hagin implementat de manera incipient. De manera complementària, és imprescindible que en aquells escenaris en què el desplegament de mesures d'escolarització equilibrada no estan tenint èxit —tal com ha succeït amb alguns territoris Magnet— es despleguin intervencions que vagin més enllà de l'àmbit educatiu i que abordin aspectes vinculats a l'àmbit de les polítiques socials, territorials i urbanes per lluitar contra la segregació escolar, però també urbana.

Finalment, un darrer aspecte a tenir en compte és la mateixa lògica evolutiva del programa Magnet. Al llarg dels seus 10 anys d'implementació el programa ha millorat la sistematització del procediment d'execució, ha millorat el procés de selecció i *targeting*, incloent-hi nous criteris d'incorporació i afinant els ja existents per evitar situacions de

segregació cronificada irreversible o ha ampliat i intensificat els compromisos de l'administració local, entre d'altres. Així doncs, la **capacitat del programa Magnet d'evolucionar i adaptar-se als contextos** és possiblement un altre dels seus valors afegits i allò que el diferencia d'altres mesures focalitzades aïllades i poc efectives.

Principals lliçons apreses

A continuació se sintetitzen algunes de les principals lliçons apreses al llarg dels 10 anys de programa, en general, i de l'avaluació en profunditat duta a terme amb els centres de primera i segona onada, en particular.

- ✓ L'adopció de **mesures municipals de lluita contra la segregació escolar i de protecció dels centres que participen en el programa** és clau per assolir l'èxit del programa. Tanmateix, per garantir una correcta implementació, és imprescindible que l'aplicació de mesures es combini amb la creació d'**instruments i d'una estratègia clara de recollida i anàlisi de dades que permeti monitorar els seus efectes**.
- ✓ Les evidències recollides manifesten que **el programa Magnet ha generat impactes positius en els centres participants en diferents àmbits**. Si bé és fonamental manifestar que això no sempre ha implicat assolir l'objectiu de transformar la composició social del centre. En aquest sentit, la concepció socialment predominant de rebuig vers la diversitat i l'estigma que consegüentment apareix sobre els centres que la «pateixen» s'erigeix en un repte de difícil superació imbricat al dia a dia dels centres i que requereix temps i mesures complementàries.
- ✓ Un aspecte fonamental de canvi produït pel programa Magnet és aquell relatiu a les **formes d'organització pedagògiques i curriculars**. Així doncs, els centres Magnet han començat a desenvolupar —o han reforçat el desenvolupament de— metodologies més horitzontals i transversals que posen l'alumnat al centre del procés educatiu i que permeten un abordatge competencial des d'un vessant d'aprenentatges significatius. No obstant això, cal garantir que la càrrega de treball que aquest procés transformador implica per al cos docent no sobrepassi els límits, i evitar el sorgiment de «resistències docents» o de desgast físic i emocional.
- ✓ Paral·lelament, cal establir **lideratges horitzontals i distribuïts que afavoreixin una transformació organitzativa gradual, progressiva i compartida**. Només d'aquesta manera se superaran les pors i reticències inicials i es dotarà el projecte de l'estabilitat necessària per al seu èxit.
- ✓ L'acció del programa Magnet exigeix entendre la seva capacitat transformadora a partir de **l'articulació d'accions i intervencions coordinades —les anomenades palanques de canvi— amb l'objectiu de generar canvis en les tendències**

d'escolarització dels centres educatius. És precisament la necessitat de col·laboració de diferents actors i agents, i amb diferents graus d'intervenció, el principal motiu que explica l'existència d'escenaris Magnet tan heterogenis.

- ✓ El programa Magnet té impactes significatius a tots els escenaris de centres, però la profunditat i l'abast d'aquests impactes depenen de l'articulació del programa amb altres mesures de lluita contra la segregació escolar. Així doncs, l'avaluació desenvolupada referma la necessitat de continuar pensant en clau de política educativa i de **garantir que tots els territoris Magnet**, en general —no només els centres educatius en particular—, i aquells que presenten escenaris Magnet més «desfavorables», en particular, **apliquin les recomanacions recollides al Decret d'admissions, al Pla de xoc de Barcelona i al Pacte contra la segregació escolar.**
- ✓ En aquesta mateixa línia s'identifiquen transversalment una sèrie d'aspectes a millorar. Si bé cal reconèixer l'esforç que l'administració està realitzant en alguns d'aquests territoris, cal remarcar que molts presenten indicadors d'assoliment dels compromisos del Pacte per sota del 30 % o 40 %.

 - És un fet alarmant que en una gran quantitat de territoris Magnet es continuï sense adequar la detecció dels alumnes NEE tipus A i B i no es realitzi una reserva de places ajustada i equilibrada tenint-los en compte.
 - Alguns dels centres Magnet continuen rebent més alumnat de matrícula viva que la mitjana del seu entorn, malgrat ser centres ja amb més alumnat vulnerable.
 - Addicionalment, en la majoria d'aquests territoris no es fa detecció durant la matrícula viva.
 - D'altra banda, aproximadament un de cada quatre territoris amb centres Magnet presenta encara un excés de vacants als centres menys desitjats als nivells inferiors.
 - De la mateixa manera, a la majoria dels territoris Magnet s'observa com l'administració no col·labora prou per resoldre el pagament de les quotes de l'alumnat NESE amb els centres.
 - Finalment, destaca el fet que a la majoria dels territoris amb centres Magnet les barreres geogràfiques i urbanes dificulten que tots els alumnes puguin arribar a l'escola fàcilment.
- ✓ **Necessitat de protecció dels centres i de discriminació positiva.** Encara són molts els inspectors i ajuntaments que tenen dificultats en aplicar mesures de protecció d'aquests centres (com el tancament de les vacants per tal de no enviar matrícula viva) o de discriminació positiva (com informar a les famílies de la possibilitat d'oferta singular).
- ✓ La segregació escolar no es pot entendre només com una problemàtica dels centres amb més complexitat sociocultural —cosa que implica en termes de programa que no és exclusivament una problemàtica dels centres Magnet. En aquest sentit, interpel·la

al conjunt del sistema educatiu i afecta tots els seus agents, fet que posa en relleu la necessitat d'abordar el fenomen a través de mesures de coordinació amb l'entorn. El programa Magnet ha obert una finestra al respecte, si bé queda molt camí per recórrer fins a l'assoliment de formes «comunitàries» i corresponsables de fer escola.

- ✓ En aquesta mateixa línia, el projecte Magnet ha enfortit el treball en xarxa donant als diferents professionals dels centres eines per continuar treballant de forma coordinada i establint relacions amb entitats i institucions de la ciutat i del territori. Institucions educatives, Administració local, inspecció educativa i altres institucions socials i culturals del territori han vist enfortits els seus vincles incrementant el seu sentiment de corresponsabilitat, tot i que **no en tots els casos amb el mateix grau d'implicació i continuïtat**.
- ✓ El temps esdevé per als centres educatius Magnet un factor fonamental. La majoria dels centres afirmen que els ha mancat temps per fer les trobades del grup impulsor i les sessions d'intercanvi pedagògic. També es fa molt visible en totes les qüestions relatives als indicadors d'augment i diversificació de la demanda, en què els resultats obtinguts assenyalen la necessitat de més temps per a la seva consolidació.
- ✓ La situació de pandèmia global produïda per la covid-19 ha tingut impactes molt significatius en la implementació del programa i, especialment, en els seus temps d'execució. Els impactes que ha generat aquest context al sistema educatiu català han alentit les tendències de canvi. Si bé hi ha un espai per a l'optimisme: la majoria dels centres afirmen que aquesta situació no ha aturat per complet el procés de transformació dels centres.

Principals línies d'acció

Finalment, en la següent secció es proposen algunes de les principals línies d'acció derivades de les lliçons apreses presentades anteriorment. Aquestes pretenen oferir camins per al desenvolupament d'accions en el marc del programa Magnet de forma combinada amb altres mesures de lluita contra la segregació escolar. Alhora, si bé les mesures focals i compensatòries són necessàries per lluitar contra la segregació i millorar l'equitat i la justícia social dins del sistema educatiu, aquestes han d'anar acompanyades d'actuacions estructurals —en la línia de les mesures que des de l'Administració local s'estan duent a terme en el marc del programa, però també més enllà— que posin la lluita contra la segregació escolar en el centre i permetin abordar-la simultàniament des de diferents flancs.

- ✓ **Aplicar les recomanacions vigents per combatre la segregació escolar.** Vigilar i garantir que als territoris on es troben els centres situats a escenaris més desfavorables (centres amb resultats incipients i centres en crisi) es despleguin de forma efectiva aquestes mesures.

- ✓ Garantir la **distribució equilibrada de l'alumnat amb necessitats educatives**, donant suport a la detecció de NESCD i a la implementació de mesures per tal d'assolir taxes altes de detecció i poder dur a terme polítiques de reserva de places NESE zero als centres Magnet durant la preinscripció, i permetre que només s'hi matriculin els alumnes NESCD que siguin germans.
- ✓ **Protegir dels excessos de matrícula viva als centres educatius més vulnerables** mitjançant polítiques de reducció de ràtio i matrícula viva zero durant la implementació del projecte.
- ✓ **Acompanyar, des de l'Administració educativa, els centres que hagin pres la decisió i el compromís de treballar pel canvi**, desplegant estratègies d'acompanyament i de comunicació per **informar les famílies** i trencar els estereotips existents en els centres Magnet, i també donant suport en tasques com ara la detecció de famílies d'I2 interessades a accedir a un centre Magnet mitjançant l'**oferta singular**.
- ✓ Evitar la **creació de grups «bolet» a demanda** en aquells territoris on ja existeix oferta no coberta. La cessió davant de les famílies amb major poder de pressió política dinamita els avenços aconseguits per programes que busquen heterogeneïtzar la composició social de les diverses escoles del territori.
- ✓ Garantir la **dotació de recursos addicionals** —formació, personal docent, recursos materials, etc.— **als centres amb més complexitat social** i, encara més essencial, garantir el compromís de no retallar recursos en aquests mateixos centres. A més, **cal garantir l'estabilitat dels equips docents** que es troben immersos en projectes educatius de transformació equitativa —per exemple, a partir del Decret de plantilles. Aquesta línia d'acció pren una rellevància cabdal a l'hora de consolidar i singularitzar projectes educatius en aquesta tipologia de centres.
- ✓ Desenvolupar **estratègies d'informació i sensibilització de l'entorn** —famílies, principalment— reforçant el valor social i educatiu de l'heterogeneïtat social dels centres educatius i desplegant accions d'acompanyament a les famílies durant els processos de jornades de portes obertes i (pre)matriculació. Establir mecanismes de diferenciació dels missatges segons el col·lectiu receptor: famílies del centre, famílies potencialment interessades, comunitat educativa, Administració pública, etc.
- ✓ Desplegar i consolidar **plans estratègics de comunicació** que permetin **fer arribar el projecte** —entre altres iniciatives— **al conjunt de les famílies del barri o municipi**. La majoria d'equips directius, professionals dels centres i persones involucrades en el projecte coincideixen en el fet d'assenyalar que, en primer lloc, la comunicació és un eix fonamental i clau en el procés de transformació de la composició social del centre i, en segon lloc, que tot i els avenços encara hi ha marge de millora.

- ✓ Establir **espais de col·laboració entre agents territorials** i facilitar mecanismes per a la participació de les entitats extraeducatives —com les mateixes entitats *partner* un cop finalitza l'acord de col·laboració, però també altres— prioritant la seva acció a centres vulnerables i garantint que la col·laboració vagi més enllà de la provisió de recursos educatius.
- ✓ Definir un **compromís polític i tècnic per tal d'articular estratègies de treball transversal entre administracions** amb l'objectiu d'implementar mesures de protecció dels centres participants i de lluita contra la segregació escolar de manera coordinada.
- ✓ Promoure la **corresponsabilitat de tots els centres** en la lluita contra la segregació escolar i per una educació de qualitat per a tothom, mitjançant la realització de jornades de portes obertes conjuntes i la realització de projectes que incentivin la cooperació entre els centres del municipi o de la zona educativa.

Bibliografia

Tarabini, A. (Ed.). (2013). *Les escoles Magnet: una aposta per l'excel·lència i l'equitat*. Fundació Jaume Bofill.

Tarabini, A., Montes, A., i Parcerisa, L. (2018). *Les aliances Magnet: innovació per combatre la segregació escolar*. Fundació Jaume Bofill.





magnet

Aliances per a l'èxit educatiu

ISBN: 978-84-126531-8-2



9 788412 653182