



Document de treball FUNDACIÓ JAUME BOFILL

Quin clima és necessari al centre per facilitar els processos de canvi?

Sílvia Puente Rodríguez, coordinadora del projecte “De PISA a l’aula”

GENER 2016

Les publicacions de la Fundació Jaume Bofill
estan disponibles per a descàrrega al web
www.fbofill.cat.

Primera edició: gener de 2016

© Fundació Jaume Bofill, 2016
Provença, 324
08037 Barcelona
fbofill@fbofill.cat
<http://www.fbofill.cat>

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



Autora: Sílvia Puente Rodríguez
Coordinació de continguts: Laura Morató i Vázquez
Disseny: Amador Garrell
Fotografia de la coberta: Lluís Salvadó

Aquests són alguns dels aprenentatges i de les propostes que van sorgir en el debat del seminari presencial del 18 de novembre de 2014 i del seminari web celebrat el 10 de desembre del mateix any.

Agraïm la participació al grup motor del projecte, a les persones convidades al seminari i a les que van voler debatre sobre aquesta temàtica en el seminari web.

Si bé cada vegada és més compartida la idea que la millora dels centres educatius passa per avançar en el lideratge distribuït, encara hi ha recorregut a fer, tant si s'entén aquest lideratge com a direcció participada i descentralitzada, com també des d'un punt de vista transformacional, com a "organització que aprèn", és a dir, en què tots els membres de la comunitat educativa aprenen de forma individual i col·lectiva.

Els centres educatius són organitzacions complexes i impulsar canvis requereix mobilitzar molts i diversos actors, replantejar estructures, aconseguir resultats, satisfer expectatives i dotar de coherència idees i pràctiques. Per això sovint es troben a mig camí: es discuteix però no es prenen decisions compartides, se secciona la responsabilitat sobre diferents aspectes de la vida escolar o es dibuixa un projecte prou ambigu per satisfer a diferents sectors. És una imatge simplificada, però amb elements identificadors per a molts centres.

En qualsevol cas, els centres de Catalunya estan vivint, amb major o menor intensitat, un moment d'evolució gràcies, en part, a la proliferació d'instruments d'avaluació i el qüestionament del seu paper. Aquesta avenç implica que l'avaluació deixa de tenir un caire fiscalitzador per esdevenir un mecanisme al servei del canvi i la millora, tant per al centre com per a l'acció del docent en el seu dia a dia.

Per fer-se efectiva aquesta evolució, és imprescindible formalitzar els temps de reflexió i discussió pedagògiques als centres, en què hi estigui implicat el conjunt de la comunitat educativa; una discussió que tingui per objectiu definir propostes per adoptar, de les quals es faci seguiment en el marc de les estructures organitzatives del centre. Moltes de les pors i resistències al canvi es basen justament en la manca d'articulació d'un projecte educatiu fort -pal de paller i aglutinador- i de l'acompanyament eficaç dels equips directius.

Portar endavant aquest canvi de paradigma requereix la competència de l'equip directiu per, entre altres aspectes, promocionar el bon clima al centre, és a dir, afavorir la confiança i reconeixement mutu dels diferents actors (en particular els docents), que se senten partícips d'un projecte que té sentit i és eficaç.

Hi ha nombroses iniciatives d'innovació educativa a Catalunya en aquesta línia, algunes encara en fase embrionària, d'altres discretes o humils... en tot cas, experiències que encara no es coneixen i ni reconeixen prou.

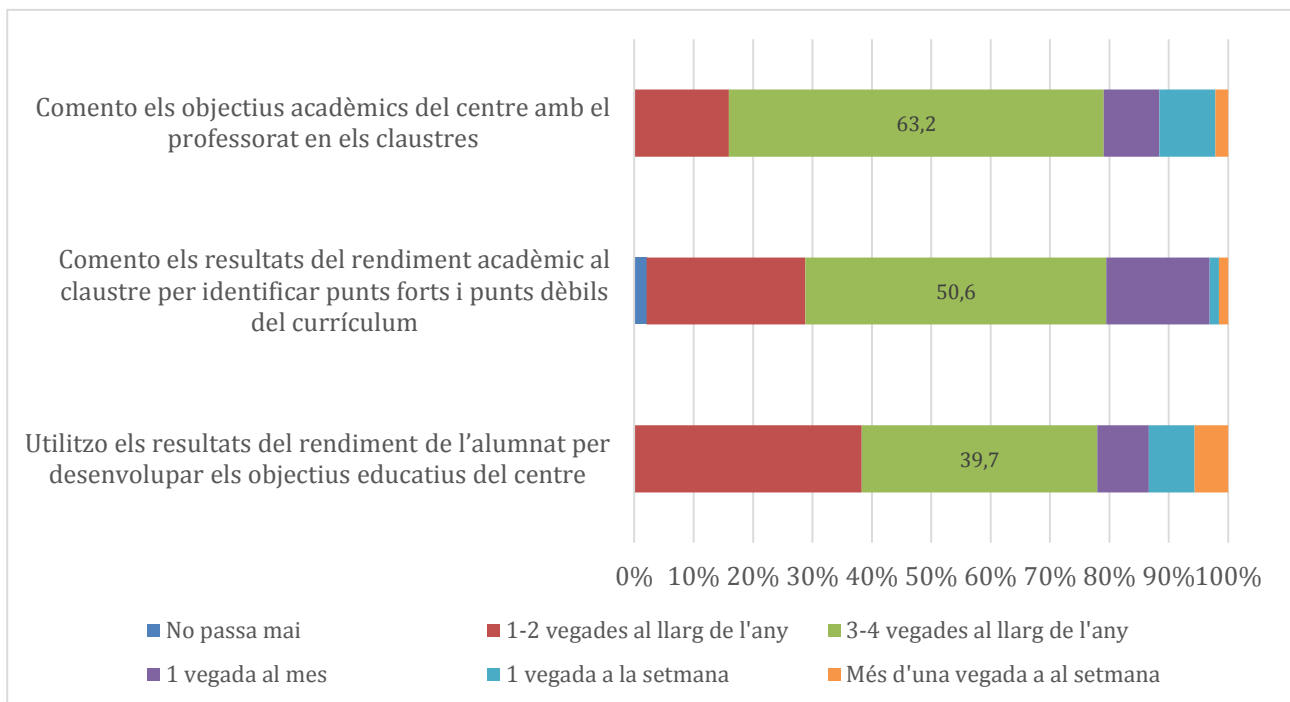
El lideratge distribuït no ha cristal·litzat a les escoles catalanes

El paper de la direcció en relació amb els objectius i resultats del centre

Si bé a la majoria dels centres educatius es comenten els resultats dels aprenentatges de forma trimestral, possiblement coincidint amb les reunions de claustre, la freqüència amb què es prenen decisions sobre el currículum o el projecte del centre és menor.

En els darrers anys s'han ampliat les diferents formes de reunió del professorat, tot i que aquests espais sembla que no tenen prou autonomia o capacitat de decisió sobre aspectes de centre, i per tant, es podria dir que no ha cristal·litzat una estructura de lideratge distribuït.

Freqüència amb què es donen activitats i comportaments al centre durant l'últim any acadèmic



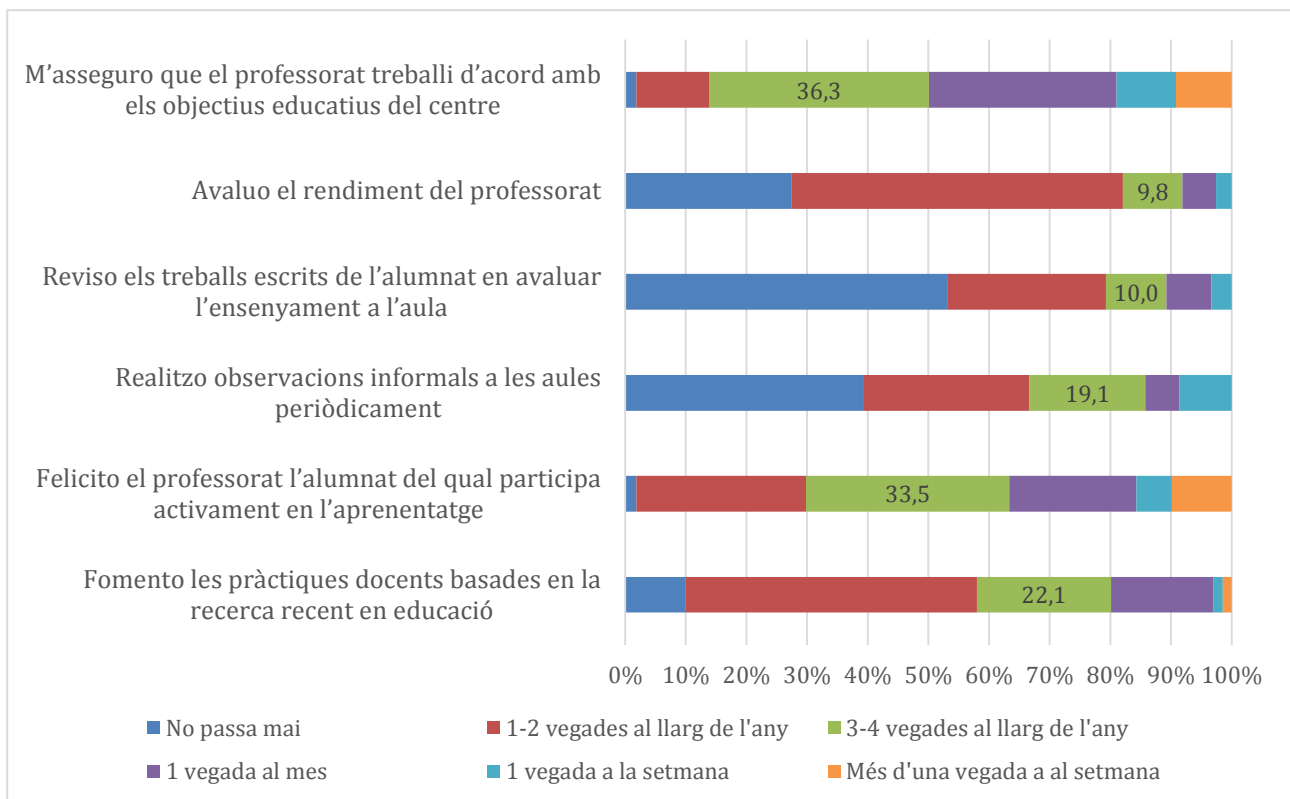
Font: elaboració pròpia amb dades OCDE-PISA 2012

La innovació educativa dels docents està poc acompanyada i estimulada des de la direcció dels centres

El paper de la direcció en relació amb la tasca docent

En la majoria de centres educatius el docent té molta autonomia per fer la seva tasca a l'aula, certa pressió per adequar-se al centre, i en general, poc acompanyament i estímul per a la innovació educativa. Possiblement, això és degut a que l'avaluació i seguiment del docent (incloent la tasca del seu alumnat) és vist com una intromissió.

Freqüència amb què es donen activitats i comportaments al centre durant l'últim any acadèmic



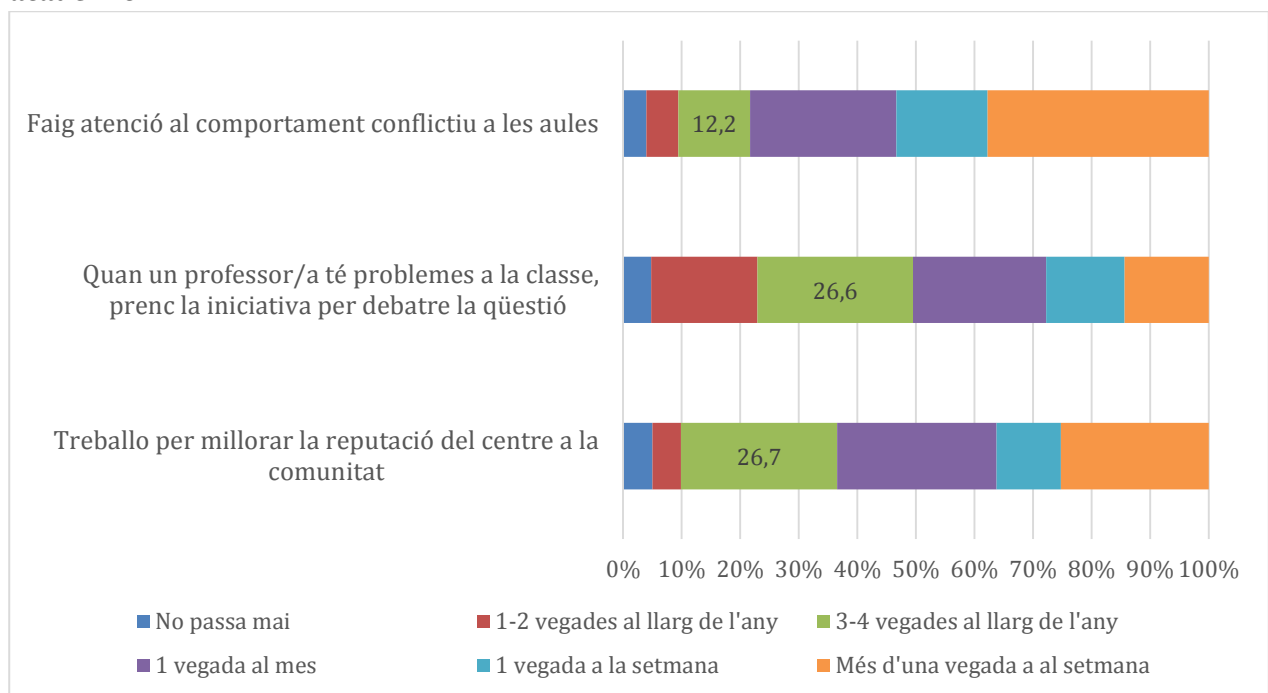
Font: elaboració pròpia amb dades OCDE-PISA 2012

Tot i que no hi ha un problema de conflictivitat als centres, les direccions inverteixen molt de temps en gestionar-les

El paper de la direcció en relació amb els conflictes

Tot i que les mateixes direccions manifesten en altres preguntes del qüestionari que als centres no es viuen situacions de conflictivitat greu, la gestió d'aquests aspectes és una de les tasques que els responsables dels centres assumeixen com a pròpies i els exigeix major atenció, per davant d'altres aspectes que acostumen a delegar als claustres, departaments o equips docents.

Freqüència amb què es donen activitats i comportaments al centre durant l'últim any acadèmic



Font: elaboració pròpia amb dades OCDE-PISA 2012

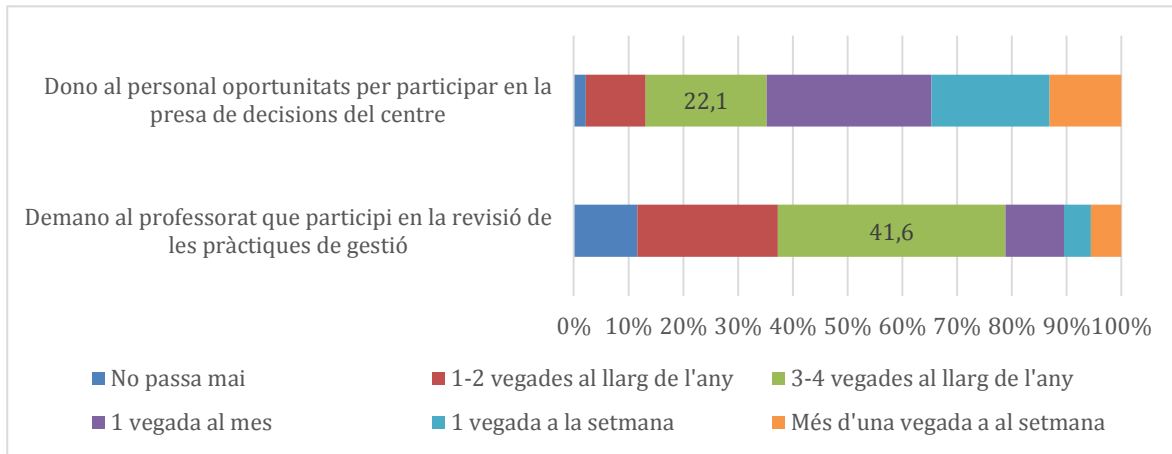
Els docents participen poc en la presa de decisions als centres

El paper de la direcció en relació amb la presa de decisions

La majoria de les direccions manifesten que els docents tenen oportunitat per prendre decisions, tot i que rarament ho fan en aspectes relacionats amb les pràctiques de gestió.

En aquest sentit, seria interessant contrastar aquesta afirmació amb la percepció dels docents i el recull dels mecanismes dels quals disposa el centre per fer-ho efectiu. Es considera que més enllà del tarannà de la direcció del centre, el marc normatiu vigent dóna l'oportunitat per decidir qui i on s'assumeixen diferents responsabilitats del centre.

Freqüència amb què es donen activitats i comportaments al centre durant l'últim any acadèmic



Font: elaboració pròpia amb dades OCDE-PISA 2012

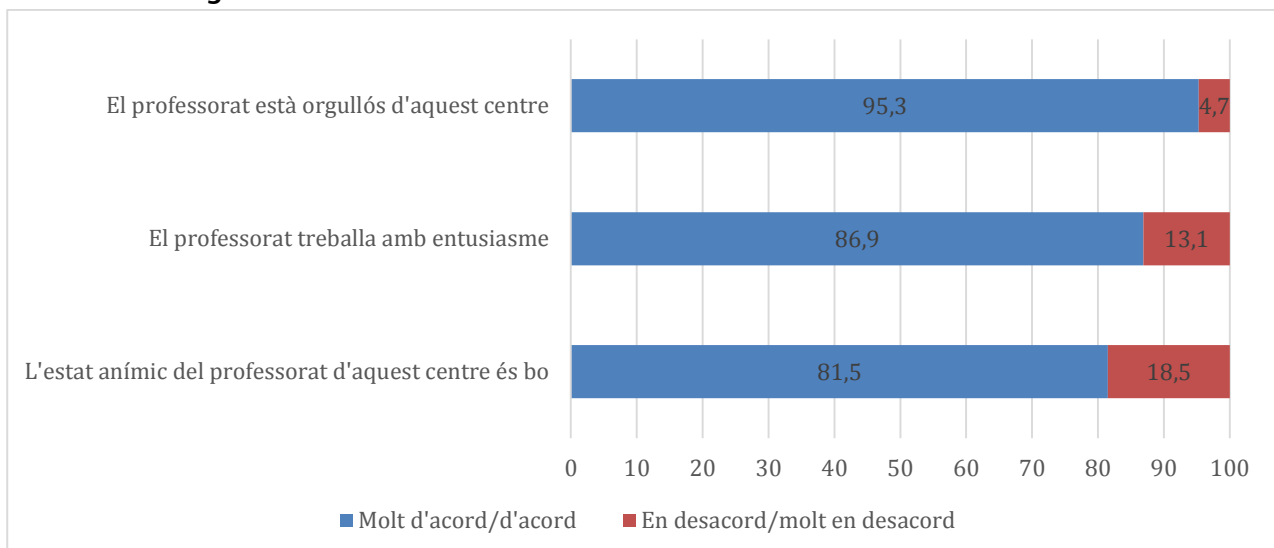
Segons la direcció, el professorat se sent majoritàriament a gust al centre

Percepció de benestar al centres educatius

Un percentatge molt elevat de responsables dels centres educatius considera que el professorat se sent bé al centre, tot i que destaca el fet que gairebé un de cada cinc considera que l'estat anímic del professorat del seu centre no és bo. Aquests resultats contrasten amb les dades d'altres estudis específics que estimen que més d'un 20 % de docents pateix risc de la *síndrome d'esgotament professional* ("burnout").

El benestar al centre és un assumpte complex, en què incideixen aspectes que tenen a veure tant amb el lideratge del centre com amb les condicions laborals o el reconeixement social. En qualsevol cas, es considera que és poc freqüent que aquesta qüestió es plantegi de forma explícita i que formi part de les "agendes" dels equips directius, degut a certa inseguretats, falta de prioritjació o manca de competències.

Penseu en el professorat del vostre centre. Fins a quin punt esteu d'acord amb les afirmacions següents?



Font: elaboració pròpia amb dades OCDE-PISA 2012

Quin clima és necessari al centre per facilitar els processos de canvi?

1. **Potenciar la cultura avaluativa als centres**, tot formalitzant espais i temps de reflexió pedagògica al voltant del projecte de centre, integrant els processos d'avaluació en els de presa de decisions col·legiades (equips docents verticals) i del dia a dia (en equips docents horitzontals) i acompanyant i fent seguiment de les decisions i dels processos de millora, parant atenció a la comunicació dels avenços.
2. **Enfortir la capacitat de lideratge**. Promoure una diagnosi participada per definir el pla anual –on identificar i prioritzar reptes–, amb vinculació al projecte educatiu i la resta de plantejaments institucionals del centre. Facilitar eines formatives i de gestió als equips directius i als responsables d'equips docents. Reforçar els equips docents i el treball en equip, tot articulant les seves responsabilitats amb l'equip directiu.
3. **Promocionar el desenvolupament professional en el marc del projecte educatiu del centre**, afavorint la transferència d'experiències dins del centre, i entre centres; creant una estructura de suport professional que, entre altres tasques, faci l'acompanyament del professorat novell o nouvingut i la promoció de la formació professionalitzadora dels docents del centre; enfortir la cultura col·laborativa, impulsant espais de treball transversal i dinàmiques que afavoreixin la confiança mútua.
4. **Atendre de forma explícita aspectes vinculats al benestar del centre**. Incorporar o formalitzar eines com ara un "pla de benestar" o la "comissió d'escola saludable". Enfortir les estructures de prevenció de conflictes i de mediació, inclosa l'acció tutorial amb l'alumnat i el seu acompanyament. Afavorir estratègies de reconeixement, centrades en els avenços i resultats positius per promocionar una cultura positiva, propositiva i estimulante.

Vols saber-ne més?

Pots accedir a tota la documentació associada a l'àmbit de Benestar i Lideratge als centres en aquest [enllaç](#).

Pots recuperar el webinar *Com fem del centre una institució que aprèn?*, que va tenir com a convidats a [Màrius Martínez](#), [Josep Ignasi Almirall](#), [Maria Masip](#) i [Josep Menéndez](#), veient-ne el vídeo.



Alguns comentaris dels participants



@NuriapratC *el model educatiu ha de canviar, la confiança és bàsica, però ens fan falta eines per tal d'innovar més #fjbpisa*

@SolerSusanna *fan falta premis per a "petits" canvis, accions inicials de centres que poden ajudar donar confiança a aquells/es que les impulsen. #fjbpisa*

@sergiocaiz *Necessitem un mapa d'aquestes bones pràctiques però... creieu que totes les escoles volen compartir les seves bones pràctiques? #fjbpisa*

@mercemasiferrer **#fjbpisa** *l'avaluació encara és sinònim de notes i no es valora l'avaluació per aprendre!*

@sergiocaiz *És el moment de canviar el dibuix. Coresponsabilitat per als diferents agents educatius. Comencem a treballar plegats. #fjbpisa #muiple*

@MauriJordi **#fjbpisa** *Respectar ritmes/tempo professionals, empoderar-los, no jutjar-nos, crear espais de temps i reflexió compartida...*

@MauriJordi **#fjbpisa** *Els inicis de l'avaluació docent als centres exigeixen: consens , coherència , paciència, formació prèvia , planificació i temps.*



Tere Puig *Certament hi ha una demanda per part de l'escola de que la família s'hi acosti, o una queixa de que la família no s'implica, o de vegades es considera (que) s'implica massa. La realitat és que, en molts casos, només s'accepta un apropament passiu per part dels pares. Considero que conviuen un desig de col·laboració i una por a que succeeixi. Potser caldria perfilar en quina mesura i quines condicions s'hauria de donar aquest apropament?*

L'autora



Sílvia Puente Rodríguez, coordinadora del projecte "De PISA a l'aula", és professora associada al Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social de la UAB. Llicenciada en Pedagogia per la UAB ha estat cap de l'Observatori del Centre UNESCO de Catalunya i assessora tècnica per al disseny de projectes socioeducatius per a diferents administracions locals.

També t'interessarà...

Equitat i resultats educatius a Catalunya.
Dossier de premsa

[+ informació](#)



Els reptes en matèria de competències de la població adulta. Dossier de premsa

[+ informació](#)



Els reptes en matèria de competències de la població adulta

[+ informació](#)



Per què ens cal un pla per a l'equitat educativa? Les virtuts de reduir les desigualtats en educació

[YouTube](#)



Els títols acadèmics són decisius a l'hora de trobar feina?

[YouTube](#)



[@FundacioBofill](#)