

Aliances amb els centres educatius



SUMARI

| | | |
|----|---|----|
| 1. | INTRODUCCIÓ I CONTEXTUALITZACIÓ | 4 |
| 2. | CONCEPTES CLAU | 8 |
| | 2.1. Sistema educatiu vs. sistema escolar | 8 |
| | 2.2. Educació i territori | 10 |
| | 2.3. Els ajuntaments en l'ecosistema educatiu local | 11 |
| 3. | MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORATIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ | 14 |
| | 3.1. Particularitats dels centres escolars que poden afectar la presentació i consolidacions de projectes (percepcions, posicionaments i relacions) | 14 |
| | 3.2. Documents prescriptius dels centres escolars a on alinear actuacions | 16 |
| 4. | DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES..... | 27 |
| | 4.1. Diagnosi: coneixement del centre i política municipal..... | 27 |
| | 4.2. Alineació dels projectes | 29 |
| | 4.3. Altres punts de partida..... | 30 |
| | 4.4. Elements constituents dels projectes: estructuració i concreció | 32 |
| | 4.5. Revisió i presentació de projectes..... | 36 |

SUMARI

| | | |
|------|---|----|
| 5. | MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA | 41 |
| 5.1. | Moments bilaterals i comunitaris | 41 |
| 5.2. | Consell Escolar de Centre (CEC) | 46 |
| 5.3. | Consell Escolar Municipal (CEM) | 48 |
| 5.4. | Selecció de direccions escolars | 49 |
| 6. | CONCLUSIONS: IDEES PRINCIPALS | 52 |
| | APÈNDIX: NORMATIVA DE BASE PER A CENTRES ESCOLARS I INTERVENCIÓ MUNICIPAL | 55 |
| | REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES | 61 |

1. INTRODUCCIÓ I CONTEXTUALIT- ZACIÓ

Els centres escolars, també nomenats *centres educatius*, són els espais concrets que les societats han creat de manera específica perquè es produeixi el “fet educatiu”, és a dir, el procés per dotar als infants i joves de la nostra societat dels coneixements i les competències que s’han consensuat.

És evident que aquest vell paradigma està en procés de modificació, tot entenent que l’educació va molt més enllà de l’escolarització i que només es pot aconseguir una educació integral, i amb garanties d’inserció i d’igualtat d’oportunitats, si la considerem un fet vital present en totes i cadascuna de les activitats i vivències que un infant o un jove pot gaudir.

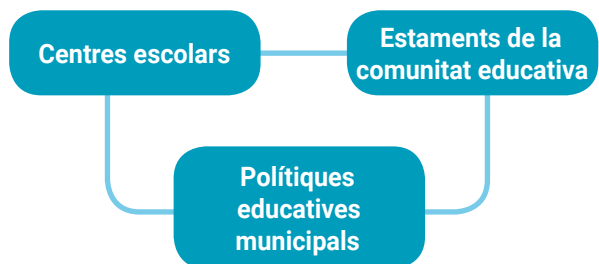
Això ha d’implicar un canvi de mirada molt important i també dels rols que els diferents estaments i administracions tenen en aquest moment. Dos d’aquests estaments que tenen un paper clau són:

- L’**escola** que, a partir del seu rol fonamental, ha d’obrir la mirada i l’espai a altres agents, els quals han de contribuir activament al fet educatiu des d’un desenvolupament integral dels infants i joves.
- Els **ajuntaments**, com a administració més propera a la ciutadania, que haurà d’exercir un rol vertebrador, per establir, crear lligams i coordinar als agents del municipi que han d’estar implicats.

1. INTRODUCCIÓ I CONTEXTUALIT- ZACIÓ

Resulta, per tant, evident que un dels factors més importants per aconseguir-ho, serà: poder establir aliances entre els centres escolars, els diferents estaments de la comunitat educativa i les polítiques educatives municipals, basant-se en unes relacions de:

- **Confiança**, per reduir l'escepticisme i evitar que ningú es pugui sentir amenaçat o oblidat i sí part vital per a la millora global del fet educatiu.
- **Treball** efectiu perquè la creació d'aliances siguin coordinades, fermes i sostingudes en el temps.



Per poder treballar en aquest sentit, cal que des dels municipis es tingui un coneixement notable sobre els cicles de funcionament de les escoles, les seves estructures, els seus projectes educatius i necessitats, ja que han d'assumir aquest rol vertebrador que permeti desenvolupar lligams i coordinar tots els agents del municipi que puguin estar implicats.

1. INTRODUCCIÓ I CONTEXTUALITZACIÓ







Es disposa d'uns **espais propis de trobada** on debatre i poder portar a terme aquests grans reptes, destacant:

- Els **Consells Escolars de Centre** (d'ara endavant, CEC), òrgan màxim de govern, gestió i servei de cada centre escolar, on els municipis tenen una representació participativa de ple dret.
- El **Consell Escolar Municipal** (d'ara endavant, CEM) com a espai des d'on els ajuntaments impulsen la participació de la comunitat educativa, més enllà de l'àmbit escolar. Han d'incorporar la representació dels diferents agents educatius com un òrgan consultiu i de participació on proposar, impulsar i avaluar les polítiques i serveis educatius a escala global del municipi. Estan representats els diferents estaments dels centres escolars.

Aquest destil·lat pretén ser un recull de conceptes clau, estratègies i reflexions per poder teixir aliances amb els centres escolars i incidir de manera proactiva des dels municipis, en la cocreació d'ecosistemes educatius locals on treballar de forma col·laborativa per reduir les desigualtats actuals i aportar oportunitats educatives a tothom.

1. INTRODUCCIÓ I CONTEXTUALIT- ZACIÓ

Els **objectius** que es pretenen assolir són:

-  Situar els centres escolars en el desenvolupament dels projectes d'educació a temps complet, a partir de les seves particularitats.
-  Reconèixer la diferència entre sistema escolar i sistema educatiu.
-  Conèixer els rols que poden desenvolupar els municipis en els plans de polítiques educatives globals.
-  Definir els elements clau per a la creació de projectes i estratègies amb els centres escolars.
-  Entendre els moments clau en la gestió dels centres i els espais de relació per poder incidir en l'educació a temps complet.
-  Indagar sobre les relacions de confiança i treball amb els centres escolars.

2. CONCEPTES CLAU

2.1. Sistema educatiu vs. sistema escolar

La disjuntiva relacional entre sistema escolar i sistema educatiu és objecte de debat des de fa molt temps i cal dir que la seva sinonímia respon a una confusió perpetuada i, tot sovint, en clau ideològica.

Són molts els pedagogs i pensadors que hi han debatut al respecte. Durkheim assenyala que l'educació és un procés social que no es pot comprendre amb claredat si no l'observem en la multiplicitat i diversitat de forces i institucions que concorren en el desenvolupament de les societats. Per la seva banda, Melgarejo defensa la tesi que el sistema escolar és un dels subsistemes que ha de compondre el sistema educatiu, interrelacionant-se i retroalimentant-se.

Cal reflexionar-hi, ja que en el seu debat ens apareixeran arguments com que l'escola no pot ser l'únic agent responsable de l'educació i que és la globalitat de la societat qui ha d'assumir responsabilitats en aquest àmbit, que és fonament per a la igualtat d'oportunitats.

“Les paraules són importants”: condicionen pensament i concreten responsabilitats.

“La sinonímia diposita sobre l'escola unes responsabilitats inassolibles” (amb incidència en el fracàs i abandonament escolar prematur).

“Tot sovint l'intent d'implementar projectes de sistemes educatius provinents d'altres països, xoquen frontalment amb la nostra cultura social que fa sinònims el sistema escolar i el sistema educatiu”.

2. CONCEPTES CLAU

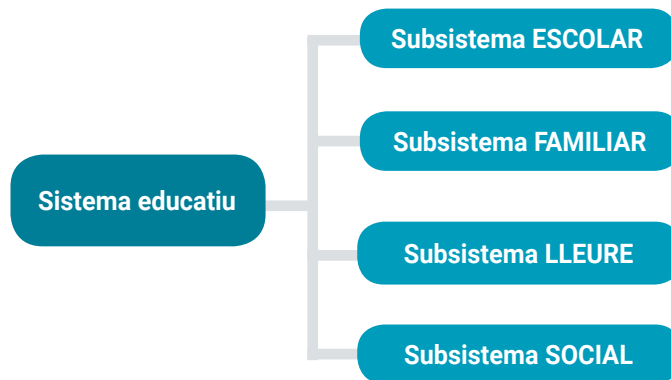
Per tant, cal considerar el sistema educatiu com a **Sistema** en majúscules que s'ha de compondre dels diferents subsistemes que han d'intervenir de forma coordinada en el procés educatiu global.

D'alguna forma ens referim a:

- L'educació no pot tenir com a únic centre l'escola; les escoles són un estament més, cabdal, però un més.
- El sistema educatiu ha de fonamentar-se en:
 - **Anar més enllà de l'escola** (fet imprescindible) **però amb l'escola.**
 - Crear un **marc de competències transversals fora escola** però **coherents amb l'escola.**

Això fa que calgui avançar en:

- Reduir la càrrega de responsabilitat única que suporta l'escola en el fet educatiu, per la qual cosa, es disposarà de més eines per reduir el fracàs escolar.
- Disposar d'un escenari propici perquè el treball en xarxa i els ecosistemes municipals tinguin un suport efectiu.
- Contemplar l'aspecte més holístic de l'educació.
- Aproximar el focus de les decisions educatives al ciutadà.
- Tenir un far que ens permeti millorar l'èxit i l'equitat educativa.



2. CONCEPTES CLAU

2.2. Educació i territori

Entendre l'educació com un procés ininterromput al llarg de la vida, interconnectat amb l'entorn i amb un reconeixement ampli dels diferents temps educatius, ens porta al concepte d'**educació a temps complet**.

Aquest concepte està vinculat amb la necessitat de tenir present i incloure el conjunt d'actius i recursos d'allò que anomenem *fora escola*, partint de la base que l'educació ha d':

- Anar més enllà dels temps i agents estrictament escolars.
- Aprofitar els recursos comunitaris.
- Oferir una educació global de qualitat a totes les persones.

Daniel Innerarity, filòsof i assagista, assenyala que "... els problemes globals (contaminació, pobresa, desigualtat, educació,...) es viuen als barris; els problemes globals no succeeixen en l'escenari global perquè aquests no existeixen".

Amb tot, podem convergir en què l'àmbit local, a través dels ajuntaments, és l'espai idoni on poder crear, desenvolupar i consolidar projectes d'educació a temps complet, ja que és allà a on es produeix el fet educatiu.

2. CONCEPTES CLAU

El **coneixement de l'entorn proper** serà clau per aconseguir una major participació i una millor coordinació entre els diferents agents de la comunitat. Serà des d'aquesta proximitat i, en conseqüència, des del coneixement de les lògiques i dinàmiques pròpies de cada territori, des d'on aquest treball prendrà ple sentit per oferir recursos que puguin contribuir a crear trajectòries educatives amb major garantia d'èxit.

Aquesta mirada li confereix al fet educatiu una alta complexitat, ja que haurà d'aconseguir aliances sostenibles amb els centres escolars, considerar les experiències individuals de cadascú i implicar la participació de nous estaments i multiplicitat d'agents (família, lleure, esport, serveis socials, joventut, cultura, economia, etc.), que hauran de ser coordinats, i amb els quals caldrà trobar amplis consensos per confluïr en uns objectius comuns.



2.3. Els ajuntaments en l'ecosistema educatiu local

Els ajuntaments catalans són hereus d'una llarga tradició d'implicació en l'àmbit educatiu, partint d'una xarxa d'equipaments educatius de titularitat municipals que ha anat evolucionant al llarg del temps i que inclou des d'escoles bressol, escoles de música o escoles d'educació especial fins a escoles d'adults, entre d'altres.

2. CONCEPTES CLAU

Per altra banda, la municipalitat **participa habitualment** en:

- L'acompanyament a l'escolarització.
- La dinamització de programes i plans socioeducatius.
- El suport als projectes educatius dels centres escolars.
- El suport a les famílies.
- La provisió i coordinació d'activitats educatives més enllà de l'horari lectiu.

Aquesta voluntat inequívoca, juntament amb el coneixement de l'entorn i la proximitat a la ciutadania, els converteix en els elements nuclears que han d'articular els diferents ecosistemes educatius locals, ja sigui en el marc de projectes com els de Ciutat educadora, Plans d'entorn o els Projectes d'educació a temps complet.

L'objectiu darrer de totes aquestes iniciatives es fonamenta en aconseguir una igualtat real d'oportunitats educatives per assolir trajectòries d'èxit.

Aquest objectiu, tan ambiciós com necessari, requereix fer partícips i coordinar tots els recursos, serveis i actius educatius existents en el territori, a partir d'una òptima articulació entre els centres escolars, l'alumnat i les famílies, per una banda, i els diferents agents socials, culturals, de lleure, etc. que puguin estar presents al territori, donant valor als diversos actors que hauran d'incidir en el procés educatiu global.

2. CONCEPTES CLAU

La creació d'aquests ecosistemes educatius locals només es podrà portar a terme i fer-se sostenible al llarg del temps, a partir del treball amb diferents metodologies, plans, programes i instruments que ho concreten.

Tindran especial rellevància el treball en xarxa entre els diferents agents, l'alineament d'objectius i competències clau per desenvolupar o les aliances de corresponsabilitat educativa, entre d'altres, prestant especial atenció a la participació dels centres escolars, cosa per la qual caldrà partir d'un coneixement exhaustiu de les seves particularitats, com s'exposarà a continuació.

3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

3.1. Particularitats dels centres escolars que poden afectar la presentació i consolidacions de projectes (percepcions, posicionaments i relacions)

Un marc de col·laboració sostenible ha de basar-se sempre, com ja hem comentat, en unes relacions de confiança i de treball, fet que requereix com a punt de partida un coneixement acurat dels participants.

Els centres escolars, com qualsevol organització, té **particularitats** que els caracteritzen, diferenciant-se:

- Les **pròpies i individuals de cada centre**, que provenen del seu bagatge, de les persones que el componen i de l'entorn més proper en què es troba encabit.
- Les que afecten de manera **general tots els centres escolars**, motivat per una part a la titularitat i per altra al paper que de forma no planificada li atorga la societat.

Titularitat

Projectes
definitesSensació de
mancancesXarxa
creadaAllau de
propostes

Diferències

Discontinuitats

Personalismes

Històricament
el "centre"

3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

Si intentem analitzar quines són les **principals particularitats** dels centres escolars, que cal tenir en compte, i per a les quals cal disposar d'estratègies a l'hora de fer arribar projectes i propostes des del municipi, ens poden trobar amb:

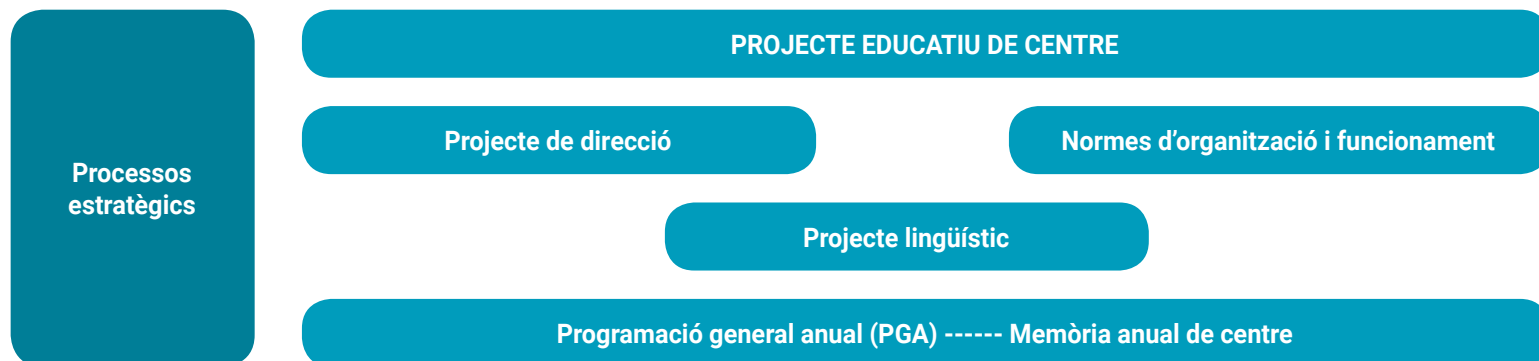
- Tenen una **titularitat** a qui respondre, i que marca els tempos i les línies prioritàries.
- Tenen els seus propis **projectes definits**, incloent-hi els normatius, els aportats per altres estaments i els propis del seu projecte educatiu i de direcció. Projectes que han estat aprovats i que seran objecte d'un retiment de comptes: PEC i PdD i memòria anual.
- Tot sovint **sensació o realitat d'importants mancances** per poder fer front a la seva tasca de base i als projectes propis del centre, cosa que pot posar fre a noves iniciatives.
- En general, tenen una **xarxa educativa creada**, xarxes que parteixen de la titularitat (Departament) i dels projectes propis en què estan immersos.
- L'arribada de **noves propostes i projectes** als centres és molt alta, en bona part com a fruit de ser considerats agents únics en l'educació.
- Sense caure en eufemismes, **cada centre és diferent**, fet que requerirà un coneixement específic i d'unes estratègies personalitzades.
- Tot sovint ens veuen afectats per **discontinuitats** significatives en la gestió del centre i, en conseqüència, en els seus projectes i en les seves relacions amb l'entorn. Aquest fet és especialment important i ens ha d'obligar a actuar de forma preventiva davant dels canvis.
- Si bé aquesta particularitat no es pot generalitzar, és força habitual trobar forts **personallismes** tot sovint en debat, ja sigui per àmbits de coneixement, per mirada pedagògica, etc. Això implica haver de disposar d'un fort i ampli argumentari de les nostres propostes.
- Històricament, l'escola ha estat el **centre de l'educació**, per això, els centres es poden sentir amenaçats, provocant-los desconfiances.

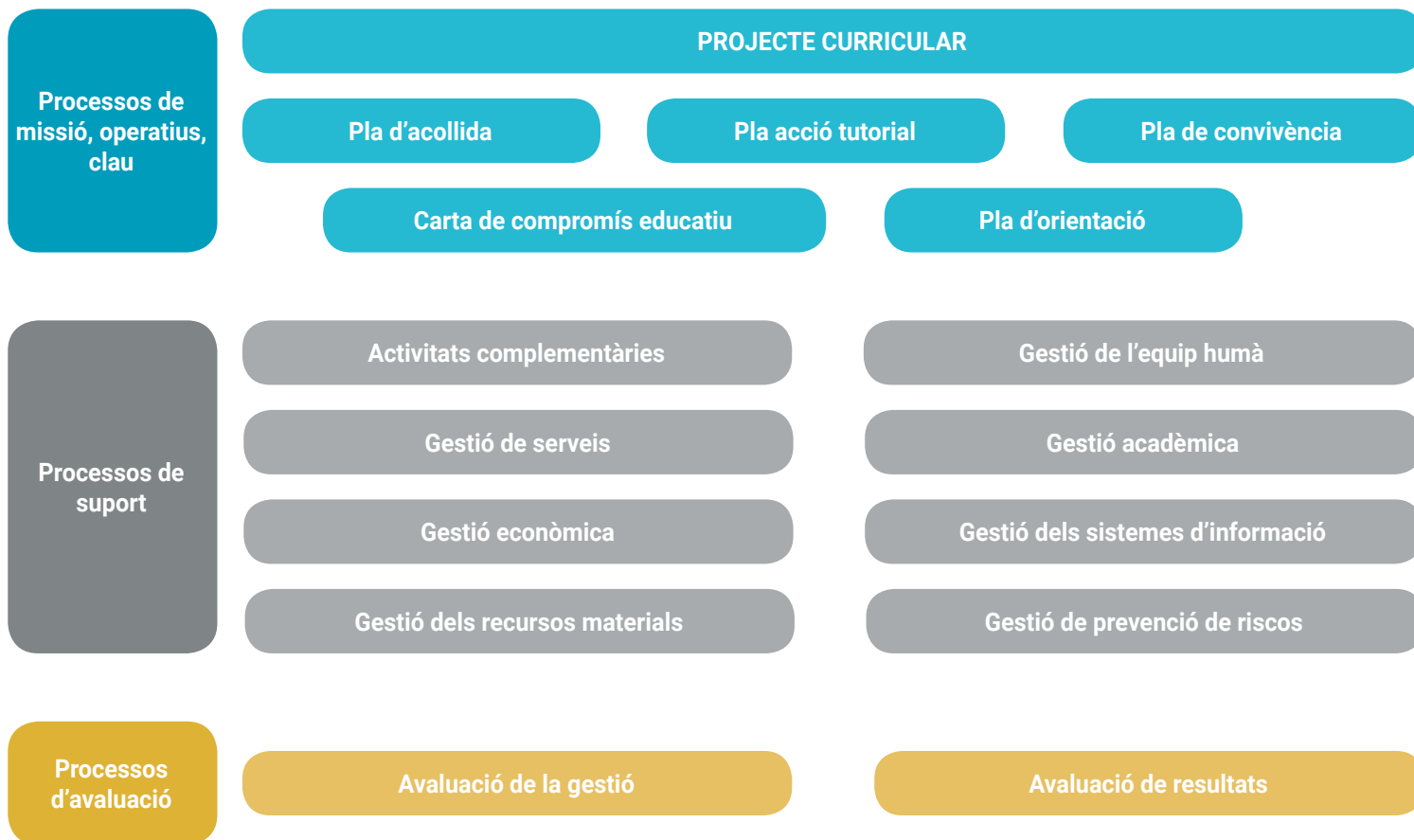
3.2. Documents prescriptius dels centres escolars a on alinear actuacions

El principi d'autonomia, tant pedagògica com organitzativa, dels centres escolars dependents del Servei Educatiu de Catalunya (SEC), és un dels pilars en què se sustenta la LEC.

L'exercici d'aquesta autonomia queda explicitada en els documents prescriptius del centre, sent l'element nuclear el Projecte Educatiu de Centre (PEC) que caldrà desplegar i concretar a través del Projecte de Direcció (PdD) i de la Programació Anual (PGA), entre d'altres.

El **conjunt de documents** que un centre ha de tenir definits, els processos que els integren i la seva jerarquia, és com es mostra a continuació:





3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

Cal, doncs, tenir present que qualsevol actuació o projecte que un centre pugui desenvolupar, ha de ser **coherent** i estar **alineat** amb:

- Els principis que s'indiquen en el PEC.
- Els objectius estratègics del projecte de direcció.
- Les actuacions de la programació anual.

En tots ells, la municipalitat té un espai normatiu de participació, decisió i aprovació, sigui a través del consell escolar o de les comissions de selecció de direccions. Cal recordar que el PEC és aprovat i modificat pel consell escolar, a partir de la formulació i proposta de la direcció i el claustre, segons el que indiquin les normes d'organització i el funcionament del centre.

Per tant, es fa imprescindible que el municipi tingui un coneixement exhaustiu del PEC del centre, ja que totes les seves propostes hauran de mantenir coherència amb ell.

Per altra banda, el municipi, a través del seu representant en el consell escolar, s'ha de corresponsabilitzar que aquest estigui actualitzat i proposar les modificacions que consideri oportunes.

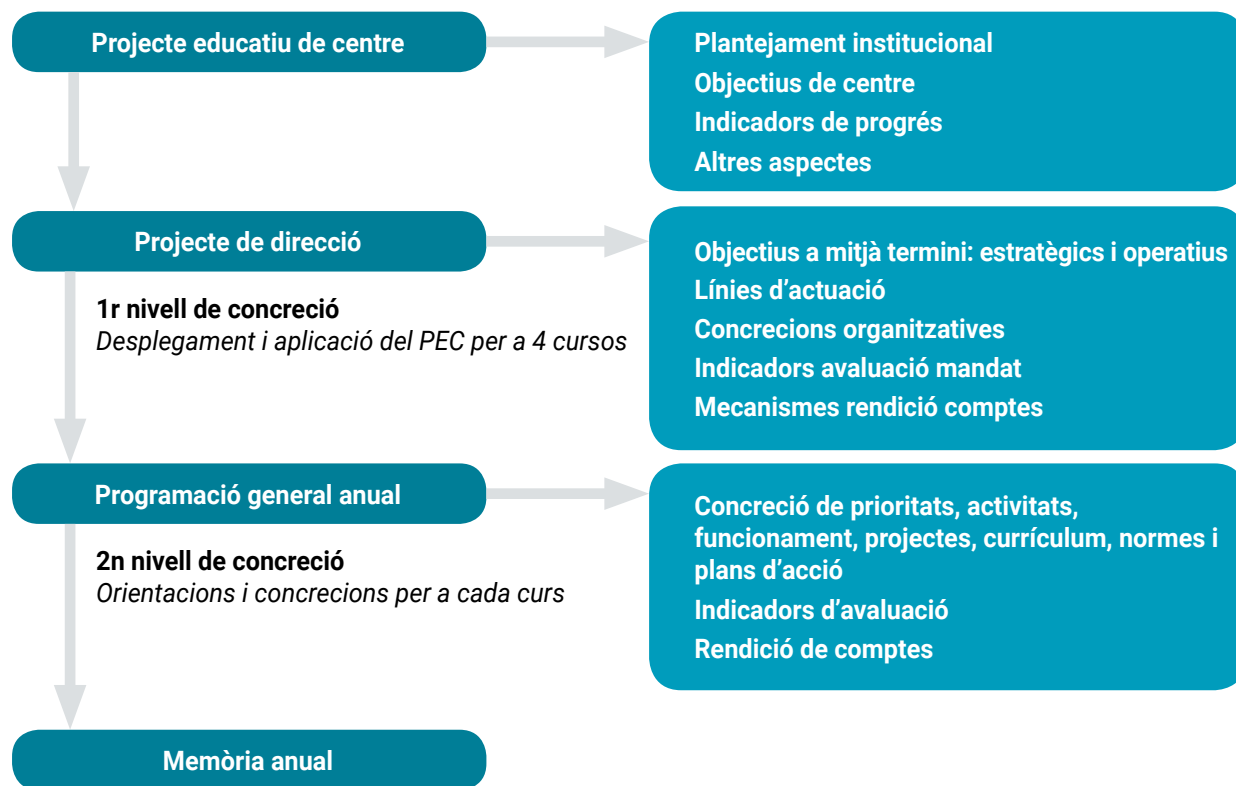
3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

De forma sintètica, el PEC **ha de contenir**:

| Plantejament institucional i objectius de centre | Indicadors de progrés | Altres |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Caràcter propi.• Trets d'identitat del centre.• Criteris d'organització pedagògica.• Prioritats i plantejaments educatius i curriculars.• Principis d'inclusió educativa.• Valors i objectius per l'aprenentatge de la convivència. | <ul style="list-style-type: none">• Context.• Recursos.• Processos.• Resultats. | <ul style="list-style-type: none">• Concreció i desenvolupament dels currículums.• Criteris que defineixen l'estructura organitzativa.• Procediments d'inclusió educativa.• Acció tutorial i convivència.• Projecte lingüístic. |

3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

Realitzant-se el seu **desplegament** a través de:



3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

L'altre document important amb què cal alinear les nostres propostes és el projecte de direcció, on es concreta i desenvolupa el PEC a quatre anys vista.

També és important el rol que pot assumir el municipi en la creació d'aquests projectes, com es detallarà a l'apartat 5.

Per tant, aconseguir que els projectes educatius locals, o les propostes municipals en els centres escolars, puguin consolidar-se i ser sostenibles, requerirà estar **perfectament alineats** amb allò que s'enuncii en aquests documents, evitant que estiguin a expenses de les circumstàncies conjunturals.

3.3. Reptes i oportunitats dels municipis. Rols de l'administració municipal

Un dels principals reptes a què han de fer front els municipis, és la complexitat per poder desplegar i aconseguir implementar les seves polítiques educatives des del treball en xarxa i la corresponsabilitat dels diferents agents implicats.

L'estructura organitzativa de les administracions, la normativa i els paradigmes històrics fan que s'hagin de pensar i crear estratègies concretes de confiança i treball que han de tenir també en compte les particularitats de cada centre escolar, com ja hem comentat. Ens trobem en una situació d'expectatives molt altes, d'ocupar un lloc nuclear, i amb un nivell limitat de recursos, de capacitat normativa i de disponibilitat de dades de gestió.

3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

Malgrat les limitacions actuals i substancials que poden trobar, existeixen actuacions en aquesta línia, com són els plans educatius d'entorn (PEE), però no podem deixar d'avançar en el propòsit més ampli i en les oportunitats que representa, per la qual cosa, caldrà ser persistents, concrets, imaginatius i tenir posat el far en el mitjà i llarg termini. En la mesura de les capacitats, recursos disponibles i tipologia del municipi i dels centres escolars, els **rols que cal tenir presents** i assumir en aquesta tasca són:

- **Rol de lideratge**, per exercir de connector entre els diferents estaments i marcar objectius generals.
- **Rol de sensibilització i comunicació**, per generar espais de confiança.
- **Rol de coordinació i suport**, facilitant la tasca.
- **Rol avaluatiu** a través del retiment de comptes de tot allò que es desenvolupa.

Més enllà dels recursos normatius i econòmics que haurien de facilitar l'assumpció d'aquests rols, hi ha altres aspectes o etiquetes relacionades amb la preparació i la manera de fer que són imprescindibles per **aconseguir el repte**:

- **Coneixement**: conèixer amb profunditat l'estructura escolar (diferent a cada municipi i, tot sovint, a cada centre escolar).
- **Seguretat**: fer-nos vitals per cobrir mancances dels centres i que ens permetin crear vincles. Trobar allò en què som "millors" i fins i tot "únicos".
- **Fermesa**: treballar per al sistema educatiu, no el sistema escolar, amb un esperit inequívoc de retiment de comptes.
- **Realisme**: cal proposar allò que sigui possible per a la realitat del centre. La manca de realisme afecta la sostenibilitat de les propostes.

3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

- **Personalització, per la tipologia del centre:** primària, secundària, postobligatòria, públiques, privades, concertades.
- **Discreció:** saber transitar i ubicar-nos en un espai en el qual no som la titularitat.
- **Integració:** amb la resta d'entitats i estaments que han de ser part important a l'ecosistema educatiu.

3.4. Condicionants per a la integració dels centres escolars en els ecosistemes educatius locals. Proposta d'antídots

A partir del coneixement i l'anàlisi sobre les particularitats dels centres escolars i els rols que, com a municipi, podem assumir per establir el treball en xarxa i la corresponsabilitat dels agents, es desprèn, com ja s'ha comentat, que la creació d'aliances amb els centres escolars presentarà **condicionants importants** que caldrà analitzar i pels quals caldrà tenir estratègies definides.

Aquests condicionants i les dificultats que se'n deriven són presents en la gestió diària dels serveis municipals i acostumen a repetir-se de forma cíclica. La resposta que tinguem davant d'ells serà molt important a l'hora de fer efectiva la tasca, i implicarà un posicionament proactiu, tant en l'àmbit de les relacions personals com de les institucionals.

A partir d'aquestes anàlisis i de les dades de treball recollides amb els serveis educatius al llarg del temps, es poden establir unes coincidències clares que permeten identificar quines són aquestes principals dificultats.

3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

A la taula següent, es detallen esquemàticament, i es mostren propostes (antídots) que es poden dur a terme des del municipi i, per altra banda, aquelles que requeriran la participació d'altres estaments i administracions.

| Dificultat | Antídot des del servei municipal d'educació | Antídot des de l'exterior |
|---------------------------------|---|---|
| Manca de temps dels centres | <ul style="list-style-type: none"> • Prioritzar. • Temporitzar. • Dosi de realisme. • Concretar. | <ul style="list-style-type: none"> • Increment de recursos. • Reorganitzar. |
| Diferències en els "tempos" | <ul style="list-style-type: none"> • Identificador (de moments clau). • Adaptació (en període inicial). • Seducció. | <ul style="list-style-type: none"> • Mediació (agents externs). • Intervenció (altres estaments educatius). • Coordinació (entre administracions). |
| Diferències en les expectatives | <ul style="list-style-type: none"> • Compartir. • Elaborar discurs. • Claredat en els plantejaments. • Pedagogia. | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinació municipal. • Coordinació (entre administracions). |

3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

| Dificultat | Antídote del servei municipal d'educació | Antídote des de l'exterior |
|---|--|--|
| Diferents objectius i valors (no alineats) | <ul style="list-style-type: none"> • Co-construcció de nou de forma conjunta. • Fonamentar. • Conèixer-nos. • Fomentar la confiança. | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinació (entre administracions). |
| Comunicació | <ul style="list-style-type: none"> • Estratègia. • Coordinació. • Formació específica. | <ul style="list-style-type: none"> • Predisposició (altres estaments educatius). |
| Manca de recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Prioritzar. • Programació estratègica. • Realisme. • Propostes completes. | <ul style="list-style-type: none"> • Dotacions. |
| Disponibilitat de dades | <ul style="list-style-type: none"> • Complicitat. • Confiança. • Crear quadres de comandament. | <ul style="list-style-type: none"> • Corresponsabilitat entre administracions. • Reclamació fonamentada. |

3. MARC GENERAL PER AL TREBALL COL·LABORA- TIU I EN XARXA DELS CENTRES ESCOLARS I SERVEIS MUNICIPALS D'EDUCACIÓ

| Dificultat | Antídot des del servei municipal d'educació | Antídot des de l'exterior |
|-------------------------------|---|---|
| Manca de predisposició | <ul style="list-style-type: none">• Guany compartit.• Alliberar-los de tasques.• Corresponsabilitat.• Ser presents en els moments més complexos. | <ul style="list-style-type: none">• Mediació (altres estaments).• Intervenció (altres estaments, com inspecció). |
| Coordinació | <ul style="list-style-type: none">• Planificar/replantejar.• Adaptació als seus espais.• Retiments de comptes. | <ul style="list-style-type: none">• Increment de recursos. |

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Les estratègies per crear i presentar projectes són força comunes en tots els àmbits. Cal, però, contextualitzar-les en l'àmbit educatiu i en la creació d'aliances amb els centres escolars.

Cal remarcar que la profunditat en el desenvolupament de les diferents etapes dependrà en gran manera del calat del projecte o proposta en els quals estiguem treballant.

Amb tot, podem distingir:

- Diagnosi: coneixement del centre i política municipal.
- Alineació dels projectes.
- Altres punts de partida.
- Elements constituents dels projectes: estructuració i concreció.
- Revisió i presentació de projectes.

4.1. Diagnosi: coneixement del centre i política municipal

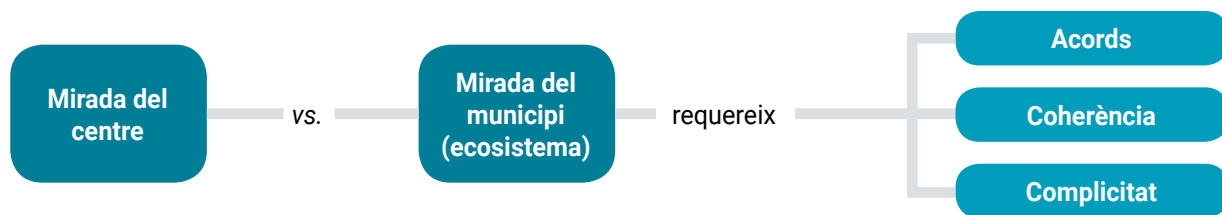
La diagnosi i, en conseqüència, el coneixement de les parts implicades en un projecte, és la base imprescindible per poder fixar objectius realistes i fer front a la construcció amb la major garantia possible d'èxit.

Així doncs, en el nostre cas, caldrà un coneixement del centre escolar (com ja s'ha desenvolupat) i una mirada interna al nostre posicionament, capacitats i recursos.

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Moltes vegades, la mirada del centre, en el qual seu dia a dia marca molt la forma de fer per resoldre les seves necessitats més imperioses i peremptòries, pot xocar amb la mirada més a mitjà i llarg termini del municipi per a la creació d'un ecosistema educatiu municipal.

L'encaix d'aquestes dues realitats ha de constituir la base per iniciar les nostres actuacions establint estratègies, tant de confiança com de treball.



El **coneixement global d'un centre** escolar implica el coneixement de **quatre vectors**:

- Coneixement de l'entorn.
- Coneixement dels documents prescriptius.
- Coneixement de les estructures organitzatives internes.
- Coneixement de la titularitat del centre.

De manera específica, el coneixement de les estructures organitzatives i dels òrgans de govern dels centres escolars, que han d'estar concretats en el PdD, ha de contemplar que tenen una primera capa formal i, tot sovint, una segona d'informal, que acostuma a esdevenir la més operativa i que ens caldrà tenir ben present.

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Per altra banda, també caldrà reconèixer dos nivells organitzatius en l'àmbit pedagògic (més significatiu en l'educació secundària):

- El **curricular**: organitzat per departaments didàctics o àmbits de coneixement, on la mirada de les seves propostes i actuacions tenen com a eix que els defineix el saber.
- El **tutorial**: organitzat per nivells o cursos, on els aspectes més transversals i adaptats al moment que viu l'alumne, com l'acollida, la convivència o l'orientació són la mirada predominant.

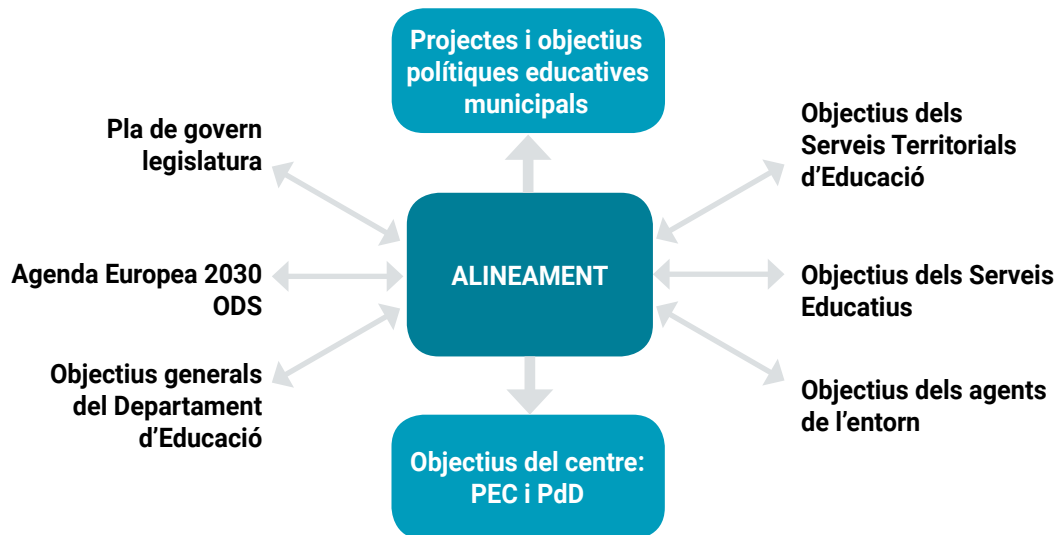
La presentació de projectes haurà, doncs, de contemplar i tenir presents aquests vessants diferents organitzatius per aconseguir que tots se sentin inclosos en els projectes.

4.2. Alineació dels projectes

Si l'ambició i el propòsit és crear **ecosistemes educatius**, on els diferents estaments i agents puguin tenir una participació activa, caldrà valorar i vetllar perquè les nostres propostes estiguin alineades amb les polítiques educatives globals, amb els projectes que el centre tingui en marxa i amb la mirada dels diferents agents, fet que haurà de ser recíproc per part d'ells.

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Els **principals àmbits** en els quals cal posar la mirada per alinear les nostres propostes queden representats en aquest esquema:

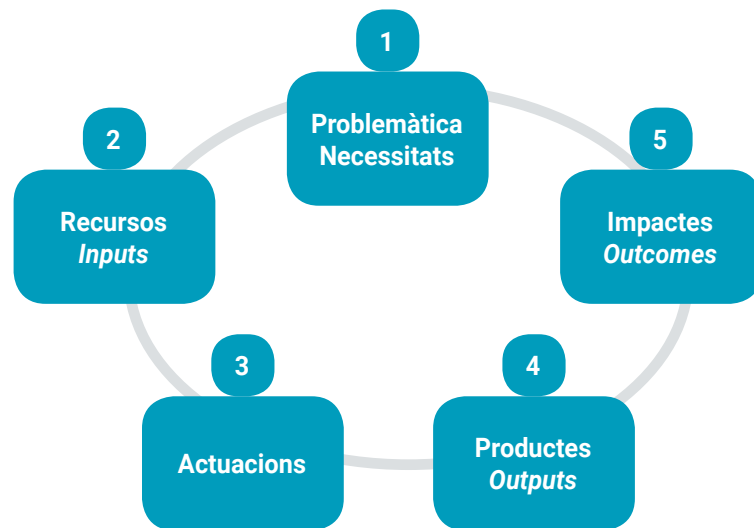


4.3. Altres punts de partida

Abans de definir de forma més concreta quins han de ser els elements essencials en la creació i presentació dels nostres projectes o propostes als centres escolars, s'han de presentar uns aspectes que cal haver considerat:

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Qualsevol política educativa que es vulgui desenvolupar a través d'un projecte ha de contemplar la **diagno-**si, els **recursos** i els **impactes** a través d'aquest cercle:



Les **premisses claus** que cal tenir prèviament definides i assumides, sense les quals les opcions d'èxit es poden veure molt limitades, són:

Tenir definit el FAR
(**propòsit**)
(objectius no només a
curt termini)

Valorats **Rols**
i recursos del municipi

Valorades
particularitats
centres escolars

Definits els **continguts**
dels projectes/
polítics

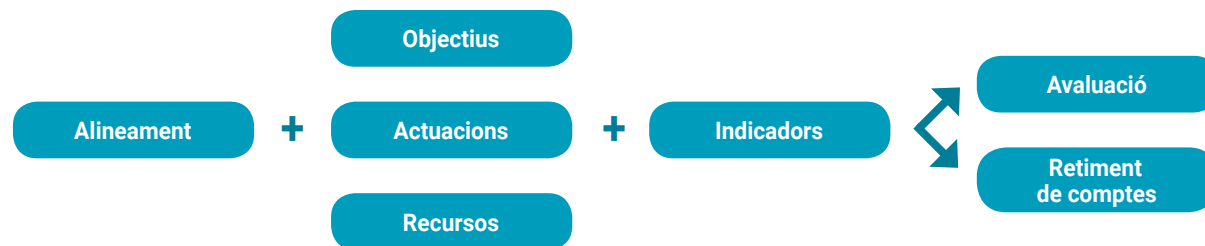
4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

4.4. Elements constituents dels projectes: estructuració i concreció

Qualsevol projecte ha d'incloure una sèrie d'elements que **desenvolupin la proposta** i li confereixin el **rigor necessari**. Malgrat que per a determinades propostes concretes pugui semblar un nivell excessiu de formalisme, cal que els tinguem presents amb major o menor profunditat.

És molt important que tots aquests elements quedin explicitats en la presentació i defensa del projecte, ja que el posaran en valor i contribuirà a reconèixer les responsabilitats i els compromisos de totes les parts.

Aquests elements que cal destacar són els següents:



4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Amb una diagnosi acurada i alineats amb la mirada dels diferents estaments participants, caldrà definir quins són els **objectius**, les **actuacions** i els **recursos** que es posaran a disposició del projecte.

Pel que fa als **objectius**, cal tenir present que han de permetre visualitzar l'alineació, fet que ens aproparà i posarà en valor el guany mutu. Segons la magnitud del projecte, caldrà que diferenciem entre els objectius estratègics, que marcaran les línies generals, dels específics o operatius, que entraran en més detall.

Les **actuacions** hauran de ser coherents amb els objectius i proporcionar eines per aconseguir-los.

L'altre aspecte bàsic és definir de forma explícita els **recursos** que acompanyaran l'actuació. En la mesura que sigui possible, cal que qualsevol actuació que es proposi vagi acompanyada de la totalitat dels recursos materials i econòmics per portar-la a terme. Hem d'intentar en sobre manera que una actuació no deixi d'executar-se en la seva globalitat per no haver previst tots els recursos necessaris.

Indicadors

Els **indicadors** són vitals per al seguiment de les actuacions que ens hàgim marcat i l'avaluació de compliment dels objectius, proporcionant-nos-en informació rellevant sobre l'evolució i situació, i ajudant-nos també en la presa de decisions.

Cal ser molt curosos en la determinació dels indicadors, ja que ens obliguen en el seu compliment. Uns indicadors adequats han de ser clars, concrets, inequívocs, mesurables de forma objectiva i sempre en clau positiva.

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

En l'àmbit educatiu acostumen a agrupar els indicadors en **quatre categories**:

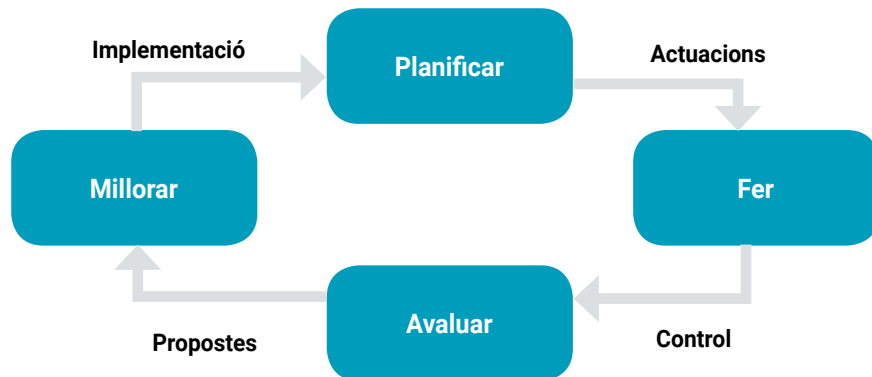
- Indicadors de **context**: aquells que valoren l'entorn, les seves característiques i fluctuacions, permeten la interpretació i correlació de la resta d'indicadors en el procés d'avaluació del projecte.
- Indicadors de **recursos**: han de mesurar l'eficiència en l'ús i la gestió dels recursos que hem posat a disposició.
- Indicadors de **processos**: han de poder mesurar l'eficàcia i l'eficiència dels processos que hem proposat per aconseguir els resultats. Són indicadors molt importants, ja que ajuden a explicar el perquè dels resultats finals.
- Indicadors de **resultats**. Són els més impactants, ja que mesuren el nivell d'assoliment dels objectius del projecte i els comparen amb l'estàndard.

Avaluació

L'**avaluació** cal entendre-la com a part consistent del projecte i una pràctica reflexiva íntimament lligada a la millora. Ha de permetre anar mesurant el procés de la manera més continuada possible a fi d'aplicar mesures correctores si així es requereix. Els indicadors abans definits seran la guia d'aquesta avaluació.

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Podem representar el cercle de la millora a través de l'avaluació com es mostra a continuació:



Retiment de comptes

Com a darrer element de base en l'elaboració i gestió de projectes, i tot sovint oblidat per la manca de temps, ens trobem amb el **retiment de comptes**. El podem definir com el conjunt de mecanismes que ens han de permetre explicar justificadament els objectius previstos i els resultats obtinguts, tenint en compte el context i l'ús dels recursos que teníem disponibles.

El retiment de comptes és la base de la corresponsabilitat i, per tant, cal tractar-lo com un espai de celebració i trobada on explicar-nos davant de la comunitat educativa, **destacant**:

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

És **important** perquè s'aconsegueix un increment de:

- La cultura democràtica.
- La transparència i, en conseqüència, reduir possibles arbitrietats.
- La legitimació de les actuacions.
- La confiança cap als diferents estaments.
- El valor públic dels serveis de l'administració.

Pot tenir grans "limitadors":

- Manca de temps.
- Convertir-lo en un tràmit burocràtic.
- Interpretar-lo com a desconfiança.
- Oblidar-lo per una falsa confiança.

4.5. Revisió i presentació de projectes

Un cop plantejat el projecte, i també durant la seva preparació, és necessari aturar-nos i fer una mirada des de fora, fent-lo passar pel sedàs dels aspectes que considerem clau perquè tinguin èxit i coherència amb la política municipal, la situació del centre i la de la resta d'agents.

Alguns dels **ítems de revisió** que poden guiar-nos i servir-nos també com a argumentari en la presentació i justificació són els que es mostren a continuació.

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Elements per considerar en l'elaboració i presentació de projectes:

- Que mantinguin coherència amb el Pla Educatiu Municipal.
- Que responguin als objectius i actuacions del PEC i PdD del centre.
- Que mantinguin una alineació amb els diferents estaments participants.
- Que disposem de la globalitat de l'actuació, sense haver d'afegir al centre un increment important de feina o de cerca de nous recursos.
- No fent "illes" de propostes, sorgides de forma puntual i accelerada.
- Que es pugui detectar una personalització del projecte, tenint en compte les particularitats del centre i el seu entorn.
- Que inclogui tots elements que han de definir un projecte.
- Que mantingui coherència o serveixi de suport a les demandes/projectes del centre.
- Que requereixin un compromís de totes les parts amb una avaluació i retiment de comptes que els posin en valor.
- Que s'hagi copsat una complicitat, o al menys no un rebuig manifest, per part de la resta d'estaments com poden ser els serveis territorials, la inspecció educativa, l'alumnat, les famílies, etc.

Un cop disposem de la proposta degudament validada internament, caldrà plantejar-nos la presentació més adequada perquè l'aliança sigui efectiva.

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Alguns dels aspectes que cal tenir en compte són:

- Quan?
- A qui?
- Com?

Quan?

És fonamental que les propostes arribin als centres en el moment adequat i quan detectem que hi ha una mínima predisposició a la recepció.

Aquests moments, que anomenarem *clau*, tenen a veure amb la gestió del centre, i l'elecció del moment i del lloc dependrà del tipus de projectes i, especialment, de la complexitat i interrelació amb altres estaments.

Podem diferenciar **tres possibles escenaris** quant al moment en què plantejar els projectes o propostes:

- En l'**actualització del PEC** o en la **creació del PdD** (planificació a quatre anys), com a suport al seu desenvolupament, situant-nos en una mirada a mitjà i llarg termini en vista a una consolidació del projecte. Es tracta de projectes globals.
- En vista a l'**inici del curs escolar** (com a suport i contribució a la planificació anual a través de la PGA). Es tractarà de projectes o propostes a més curt termini i, en principi, sense perseguir una estabilitat en el temps.
- En **moments concrets i puntuals** derivats d'una necessitat puntual del centre, social o, fins i tot, mediàtica.

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

A qui?

Els escenaris *a priori* més adequats per fer les nostres propostes són els espais del Consell Escolar de Centre i del Consell Escolar Municipal, tant pel que fa al formalisme com a l'avinentesa que es troben representats tots els estaments de la comunitat escolar.

L'altra interlocució habitual per a la presentació és la **direcció del centre** i, de forma derivada, els **equips docents** o els **equips d'àmbits pedagògics**.

També cal destacar, com veurem en l'apartat següent, la presentació i proposta que podem fer en el moment de renovació de la direcció del centre als diferents candidats, a fi que puguin valorar la inclusió de les propostes de tipus municipal i de l'entorn en les seves directrius del projecte de gestió.

Com a pràctica més habitual, el recorregut de la presentació s'inicia en el consell escolar com a espai on fer el llançament inicial, formalitzant-lo posteriorment amb la direcció i concretant-lo amb els òrgans o estaments implicats: equips docents de nivell, d'àmbit de coneixement, alumnat, famílies, etc.

Com?

Sens dubte, de manera programada, amb disponibilitat del temps necessari i, per què no, acompanyat del protocol adequat.

4. DISSENY I ESTRATÈGIES PER A LA CREACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Una bona praxi en la presentació de propostes pot passar per una descripció general i després un seguit d'ítems esquemàtics que les concretin i contextualitzin, utilitzant aquests marcadors com un estàndard en la presentació.

A tall d'exemple:

| Actuació proposada | |
|--|-------------|
| Objectius | • ... / ... |
| Eix dins de la política educativa municipal | ... |
| Objectiu del Departament d'Educació amb què està alineat | • ... |
| Objectiu del PEC i del PdD amb què s'alinea | • ... |
| Estaments/entitats implicades | ... |
| Recursos facilitats | ... |
| Temporització | ... |
| Indicador d'execució i compliment | ... |
| Retiment de comptes | ... |

5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA

La capacitat per fer arribar de forma efectiva i consolidar les propostes aportades pel municipi, a fi d'aconseguir aliances sostingudes amb els centres escolars i la comunitat educativa, passa inequívocament per conèixer i tenir ben presents els moments clau en la seva organització i les interaccions amb la resta d'estaments.

Si bé no sempre es poden assegurar quins són, sí que podem fer unes estimacions força acurades tenint en compte el tràmit administratiu general i les particularitats i hàbits de cada centre.

5.1. Moments bilaterals i comunitaris

En primer lloc, cal diferenciar entre els moments que podem anomenar **bilaterals** entre centre i municipi de forma exclusiva, i els moments **comunitaris** o prescriptius, on participen també altres estaments i que acostumen a estar marcats pel tràmit administratiu.

Moments bilaterals

Dins dels bilaterals podem fer una nova diferenciació entre **formals** i **informals**.

- Els que tenen un caràcter més **formal** incorporen la presentació de propostes, la signatura d'acords, el seguiment o el retiment de comptes.

5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA

- Per altra banda, els **informals** són aquells que no estan alineats amb un projecte concret i tenen molt a veure amb la creació d'un marc de confiança; cal destacar-los per la seva importància en la creació de relacions de confiança i afectives.

Moments, tot sovint inesperats, que generen un gran neguit al centre, i tot sovint a l'entorn, i on, com a administració més propera, som el darrer recurs de suport.

Moments comunitaris

Pel que fa als moments comunitaris, acostumen a ser **normatius i compartits** amb altres estaments de la comunitat. Aquí el nostre rol ha d'estar compartit per una mirada normativa i, per altra banda, marcat per les nostres polítiques i voluntat de desenvolupar projectes.

Aquests moments són especialment importants, ja que ens mostrem a tota la comunitat i hem de tenir en compte les diferents mirades que hi són presents.

Dins d'aquests podem destacar el **Consell Escolar de Centre** (CEC), òrgan de màxima participació i govern, el **Consell Escolar Municipal** (CEM), espai d'impuls de participació de la comunitat educativa local, els **Plans Educatius d'Entorn** (PEE) i la **Comissió de Selecció de Direccions**, on podem incidir de forma clara en les línies estratègiques a mitjà i llarg termini.

5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA

De forma esquemàtica, els moments, queden representats de la següent forma:

BILATERALS Municipi - Centre

FORMALS

- Presentacions de propostes
- Acords
- Seguiment
- Retiment de comptes i avaluació
- "Altres regidories"

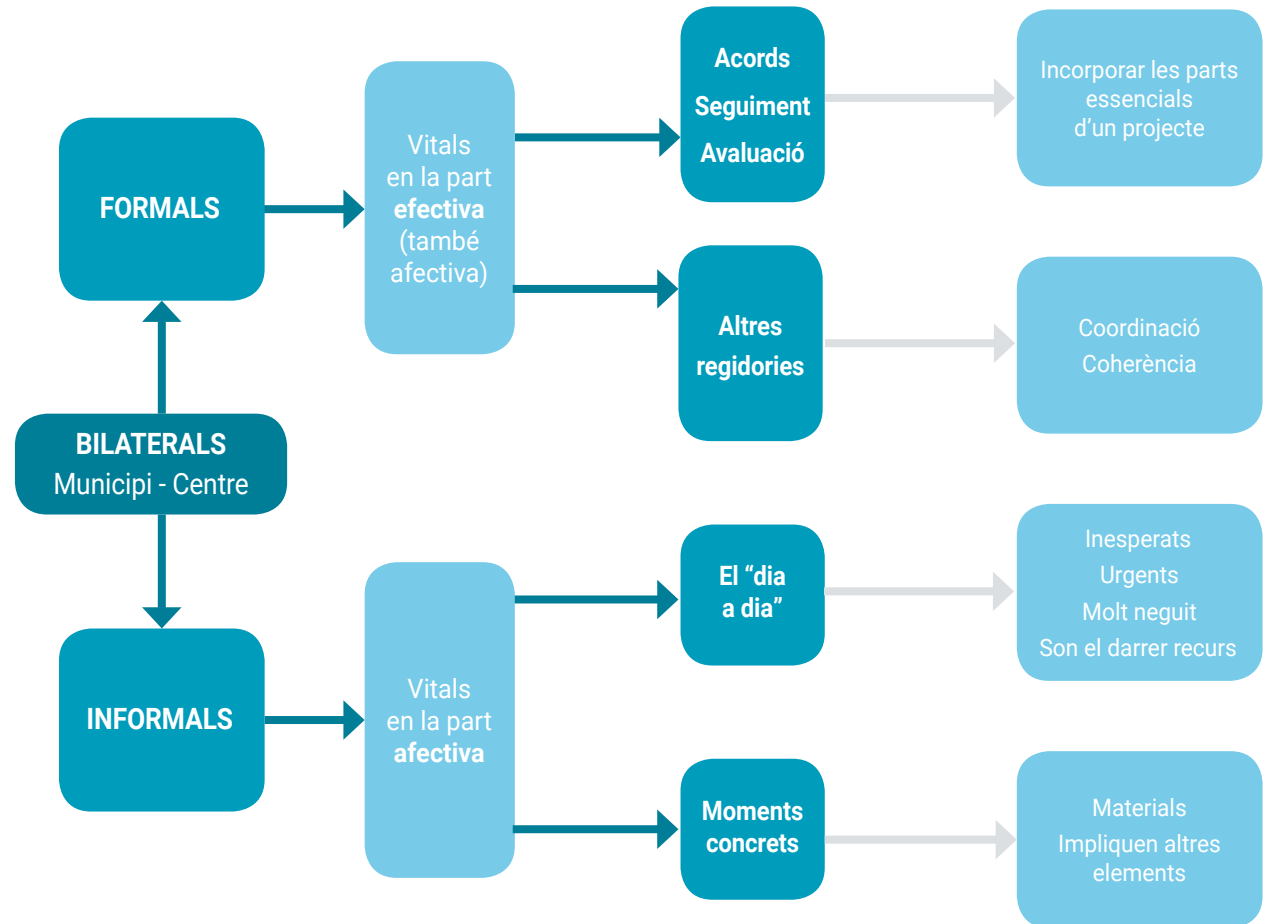
INFORMALS

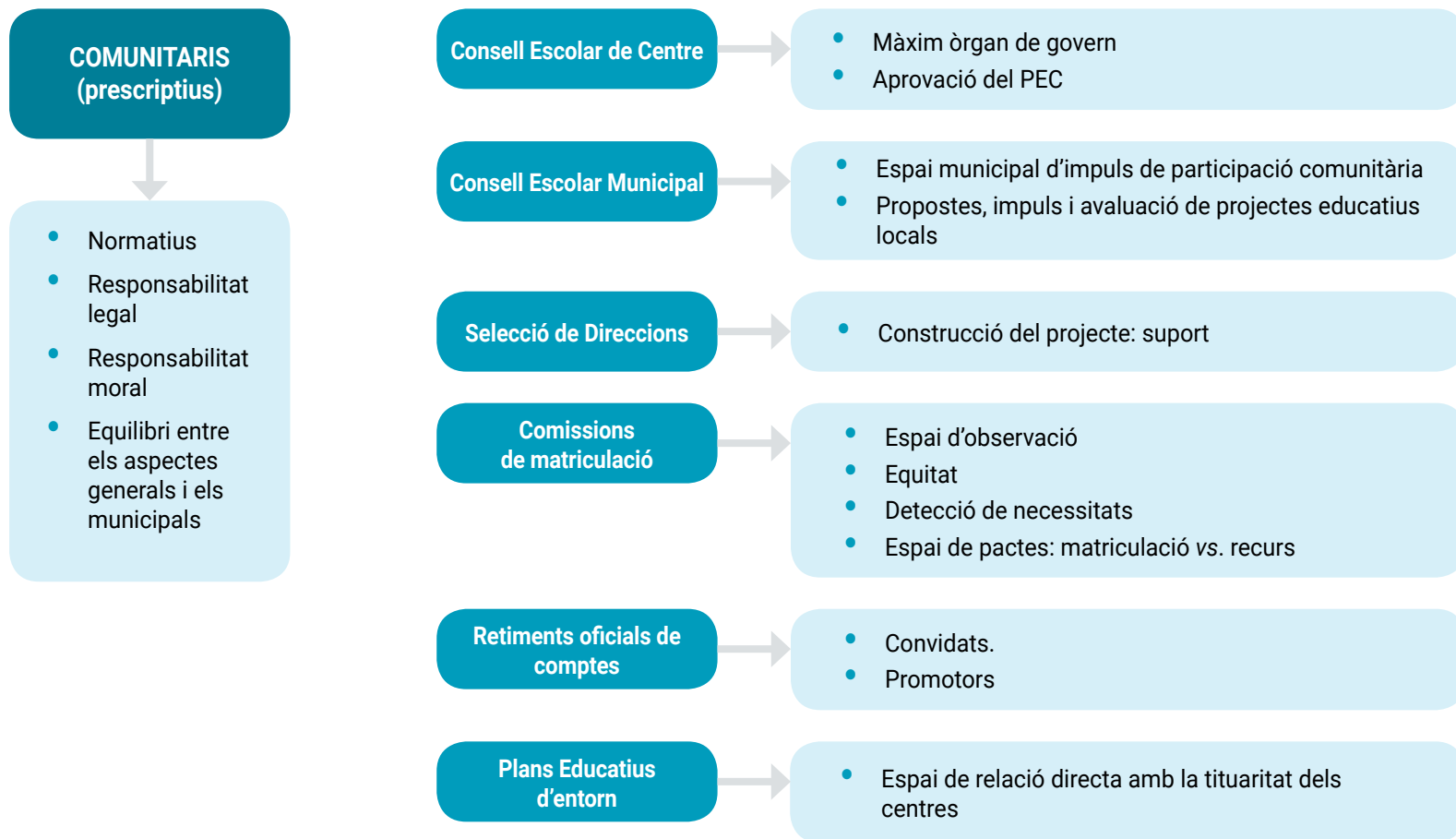
- El "dia a dia"
- Moments concrets

COMUNITARIS (prescriptius)

- Consell Escolar de Centre
- Consell Escolar Municipal
- Selecció de direccions
- Comissions de matriculació
- Plans educatius d'entorn
- Retiments oficials de comptes

5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA





5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA

5.2. Consell Escolar de Centre (CEC)

“El consell escolar (de centre) és l'òrgan de participació de la comunitat escolar en el govern del centre” (LEC, art. 148).

“Els municipis participen en el govern dels centres educatius [...] per mitjà de la seva presència en el consell escolar” (LEC, art. 159).

Aquestes dues referències de la Llei marc d'Educació a Catalunya (LEC) sobre els consells escolars de centre, ens determinen de forma inequívoca la importància que han de tenir en la vida del centre i de la comunitat educativa, essent l'espai on teixir aliances i on mostrar la nostra voluntat de participació i incidència en el fet educatiu.

La diversitat d'estaments representats converteix el CEC en l'espai idoni perquè pugui ser exposada i visualitzada la nostra mirada, a partir del coneixement de l'entorn, per poder aportar propostes d'ampliar l'educació més enllà de l'escola. Ha de ser l'espai a on s'han de captar les sensibilitats dels diferents estaments i, per què no dir-ho, les seves reivindicacions que han de servir en la diagnosi prèvia a la presentació dels nostres projectes.

5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA

En l'àmbit normatiu, les **competències** que té assignades el CEC són molt extenses; en destaquen:

- Aprovar el projecte educatiu del centre (PEC).
- Aprovar la programació general anual del centre i avaluar-ne el desenvolupament i els resultats.
- Aprovar les propostes d'acords de corresponsabilitat, convenis i altres acords de col·laboració del centre amb entitats o institucions.
- Aprovar les normes d'organització i funcionament, així com les modificacions corresponents.
- Aprovar la carta de compromís educatiu.
- Aprovar les directrius per a la programació d'activitats escolars complementàries i d'activitats extraescolars, i avaluar-ne el desenvolupament.

Més enllà de la responsabilitat que ens atorga la normativa, els CEC són espais clars d'oportunitats on mostrar i fer el llançament de les nostres propostes educatives, la nostra voluntat de participar en un sistema educatiu local, on establir relacions amb els diferents estaments i detectar les dinàmiques relacionals tant internes del centre com de l'entorn en què es troba representat.

Tot plegat fa que haguem de tenir una cura especial en participar de forma proactiva donant la major importància a aquests espais i convertint-los en llocs d'oportunitats amb l'escola i l'entorn.

5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA

5.3. Consell Escolar Municipal (CEM)

“[...] consells escolars municipals com a organismes de consulta i participació dels sectors afectats en la programació de l'ensenyament no universitari dins de l'àmbit municipal [...]” (Decret 404/1987).

“Els municipis poden constituir consells municipals en tant que òrgans i instruments de consulta i de participació” (LEC, art. 173).

Malgrat que les referències normatives són limitades, els CEM són una gran oportunitat de disposar d'un òrgan municipal de participació activa i de desenvolupament de les Ciutats Educadores. De fet, aquest nivell reglamentari limitat, ens dona l'opció de fer un disseny molt a mida i adaptat a la mirada educativa del municipi.

Els CEM han de ser un **espai d'àmplia representació**, on tots els agents educatius puguin participar i sentir-se part implicada en l'ecosistema educatiu local, com a base d'un treball col·laboratiu.

Es tracta, doncs, d'un òrgan consultiu, no executiu, les característiques del qual s'han de basar en:

- Àmplia representativitat.
- Espai d'argumentacions, respecte i integració.
- Trobada de consensos.
- Espai de col·laboració.

5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA

- Influència proactiva.
- Debat i ordenació de propostes.
- Coordinació d'espai de treball.
- Treball de propostes, impuls i avaluació de les polítiques educatives a escala global de municipi.

5.4. Selecció de direccions escolars

Les direccions dels centres escolars són escollides a partir d'un concurs on els aspirants han de presentar els seus **projectes de direcció**, que hauran d'exposar i defensar davant de la comunitat educativa.

La participació dels municipis en la selecció de les direccions dels centres escolars és una competència i una prerrogativa normativa de gran importància, que ens ha de permetre trobar aliances amb els projectes de direcció, que es convertiran en els projectes de centre.

Caldrà presentar els objectius i les actuacions relacionades amb les polítiques educatives municipals, perquè els candidats valorin la seva inclusió en els seus projectes i, per tant, apostar per la participació en l'ecosistema educatiu local.

Així, seria un error reduir la nostra actuació a una simple participació formal en les sessions específiques de presentació dels projectes i la seva selecció.

5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA

Una participació activa ha d'incloure dos espais d'actuació:

- Suport en la creació dels projectes de direccions per part de cadascun dels aspirants.
- Valoració i decisió en la selecció de la candidatura.

Suport en la creació de projectes

La creació d'un projecte de direcció requereix un coneixement ampli del centre i l'entorn, i és el moment de definir les línies per desenvolupar el PEC en els quatre anys vinents.

La participació del municipi com a suport, aportant el coneixement de l'entorn i explicitant les polítiques educatives locals que es concreten en la proposta de recursos, projectes o consideracions, que han de ser de gran valor en la construcció i, especialment, en el posterior desenvolupament. El fet que la mirada de municipi queda inclosa en el projecte, és una base molt sòlida perquè les aliances amb el centre puguin consolidar-se.

De fet, la mateixa normativa indica que la direcció i els seus projectes han de considerar la relació i participació de la comunitat educativa i el seu entorn.

- “Funcions en relació amb la comunitat escolar. Promoure la implicació activa del centre en l'entorn social i el compromís de cooperació i d'integració” (Decret 155/2010, art. 7).
- “El projecte de direcció ha d'incorporar els elements [...] per l'aprofundiment [...] al foment de la participació de la comunitat escolar [...]” (Decret 155/2010, Art 25).
- “El projecte de direcció [...] ha de mostrar coneixements sobre l'entorn i la seva influència o relació amb el centre” (resolucions convocatòries concurs de mèrits selecció direcció).

5. MOMENTS CLAU EN LES RELACIONS AMB ELS CENTRES I LA COMUNITAT EDUCATIVA

Decisió en la selecció

La selecció de la direcció d'un centre escolar de titularitat pública correspon a una comissió constituïda a tal efecte, amb un total de nou membres.

El municipi està representat directament per un membre designat per l'ajuntament, i podria tenir un segon representant si és escollit entre els membres del consell escolar, que compta amb tres representants.

El Decret de Direcció 155/2010 i les resolucions de caràcter anual per la selecció de direccions marca els criteris que s'han de tenir en compte en el moment de la selecció. Respectant aquestes directrius, cal que, des de la representativitat municipal, tinguem les nostres pròpies rúbriques de valoració, on la mirada del projecte cap a les aliances amb el municipi i el seu entorn estiguin presents. Això vol dir que serà clau valorar:

- Que la diagnosi inclogui la situació de les relacions actuals amb l'entorn i el municipi.
- Que els diferents objectius i estratègies indiquin si estan alineats amb les polítiques municipals.
- Que inclogui actuacions compartides amb el municipi.
- Que tingui en compte als agents de l'entorn i estableixi xarxes i relacions amb ells com a elements de participació en el procés educatiu.
- Que en els mecanismes de retiment de comptes s'inclogui la participació del municipi.
- Que inclogui elements concrets per establir complicitats i promoure la participació dels diferents estaments de la comunitat educativa.

6. CONCLUSIONS: IDEES PRINCIPALS

Com a concreció dels diferents aspectes tractats, i de forma sintètica, cal destacar:

- Les aliances dels municipis amb els centres escolars s'han de basar en unes relacions de confiança i de treball, que aconseguixin actuacions afectives, efectives i sostenibles en el temps.
- Els principals fòrums de trobada, i pels quals cal tenir definides adequades estratègies de participació, són els Consells Escolar de Centre (CEC) i els Consells Escolars Municipals (CEM).
- El sistema educatiu no es pot fer sinònim del sistema escolar. Cal entendre el procés educatiu com un concepte molt més ampli, on participin, de manera corresponsable i coordinada, l'escola, la família, els espais de lleure i tot el teixit social del municipi.
- Cal proposar i treballar en el fet que l'educació ha d'anar molt més enllà de l'escola, ha d'aportar argumentació i coherència als ecosistemes educatius locals i, en conseqüència, a les aliances i el treball en xarxa amb els diferents agents educatius, aspecte clau en la lluita contra les desigualtats d'infants i joves.
- Els ajuntaments són les administracions que han de liderar una nova mirada del sistema educatiu, donat el seu coneixement de l'entorn, dels diferents estaments locals, que s'han d'implicar, i la seva proximitat amb els ciutadans, que han de gaudir del servei.
- La integració dels centres escolars ha de ser clau en la construcció dels ecosistemes educatius locals, fet que implica tenir en compte el rol social històric i un coneixement ampli de les seves característiques i particularitats: titularitat, projecte educatiu, projectes en desenvolupament, estructures de gestió, etc.

6. CONCLUSIONS: IDEES PRINCIPALS

- La fermesa en la creació d'ecosistemes educatius locals i el reconeixement del rol fonamental que tenen les escoles, ha de transitar a través de: "Anar més enllà de l'escola però amb l'escola" i "Un marc de competències transversals fora escola que mantinguin coherència amb l'escola".
- Consolidar i fer sostenibles els projectes educatius locals, o les propostes municipals en els centres escolars, requereix que tinguin un lligam clar amb els objectius del centre explicitats en el PEC i en el PdD, evitant les discontinuïtats que les conjuntures temporals poden anar produint. L'entrada a través de la programació anual acostuma a cobrir només necessitats puntuals a curt termini i no garanteixen la seva estabilitat.
- En el desplegament dels ecosistemes educatius locals, els municipis hauran d'exercir, en la mesura dels seus recursos i capacitats, els rols de lideratge, sensibilització, coordinació i avaluació.
- L'acurada diagnosi de cadascun dels estaments que han d'estar implicats en els ecosistemes educatius locals, és la base prèvia i necessària per poder fixar objectius realistes i treballar de manera col·laborativa amb la major garantia possible d'èxit (efectivitat i sostenibilitat).
- Els projectes i actuacions municipals que es presenten als diferents estaments de la comunitat educativa han d'incloure, amb la profunditat que correspongui al volum del projecte, objectius, actuacions i recursos, indicadors de seguiment, i mecanismes d'avaluació i retiment de comptes.
- Cal tenir ben presents i identificats els moments clau de relacions amb la comunitat educativa i específicament amb els centres escolars per aconseguir aliances sostingudes.

6. CONCLUSIONS: IDEES PRINCIPALS

- Cal diferenciar entre els moments que podem anomenar *bilaterals* entre centre i municipi de forma exclusiva (presentació de projectes, seguiment, els del “dia a dia”, etc.) i els moments comunitaris o prescriptius on participen també altres estaments (CEC, CEM, selecció de direccions, plans d’entorn, comissions de matriculació) i que acostumen a estar marcats pel tràmit administratiu.
- Un bon coneixement de la normativa en l’àmbit escolar ens ha de permetre transitar i comprendre el seu esperit, a fi de moure’ns en el binomi “compliment vs. desafiament”, que ens permeti avançar en models contextualitzats al nostre municipi i aconseguir majors possibilitats d’èxit.

APÈNDIX: NORMATIVA DE BASE PER A CENTRES ESCOLARS I INTERVENCIÓ MUNICIPAL

En aquest breu espai no es pretén fer un recull normatiu exhaustiu, en tant que ja existeixen publicacions monogràfiques que es poden trobar referenciades a la bibliografia, però sí presentar un marc general i, sobretot, una mirada del seu vessant possibilitador.

La normativa marc en l'àmbit educatiu ve dictada per les administracions centrals, en el nostre cas, l'Estat i la Generalitat de Catalunya, seguint les recomanacions del Consell i el Parlament Europeu donada la condició d'Estat membre. Els municipis tenen força limitada la capacitat normativa, però sí que tenen competències i representació en la participació i la gestió.

Malgrat que aquestes competències siguin limitades per poder desenvolupar els ecosistemes educatius locals en tota la seva magnitud, cal aprofitar-les al màxim per fer-nos presents i mostrar la nostra voluntat inequívoca en el lideratge, la definició i coordinació del procés educatiu dels nostres conciutadans en el municipi.

Per això, cal tenir un coneixement general d'aquesta normativa, saber transitar a través d'ella i comprendre el seu esperit.

APÈNDIX: NORMATIVA DE BASE PER A CENTRES ESCOLARS I INTERVENCIÓ MUNICIPAL

Davant d'una percepció...

Normativa:

- Feixuga
- Extensa
- Limitadora

Justificadora
de paràlisi

cal actuar amb una actitud de...

Conèixer-la i
interpretar-la

Transformant-la en:

- Possibilitadora (principi d'autonomia de centres)
- Oberta
- Acompanyant
- Segura

transitant en el binomi:

«compliment vs. desafiament», assumint un nivell de risc sostenible

APÈNDIX: NORMATIVA DE BASE PER A CENTRES ESCOLARS I INTERVENCIÓ MUNICIPAL

L'actual **marc normatiu** en matèria educativa es compon de:

| Rang normatiu | Exemples de desenvolupament |
|---|--|
| Recomanacions Consell d'Europa | <ul style="list-style-type: none"> • Competències clau per a l'aprenentatge permanent (2018). • Marc europeu per a la cooperació en l'àmbit educatiu (2021-2030). • Agenda Europea 2030 educació. |
| Lleis i Decrets Llei Parlaments | LOE (2006), ..., LOMLOE (2020)/ LEC (2009). LBRL, ..., LRSAL/Llei municipal de règim local. |
| Decrets Govern | <ul style="list-style-type: none"> • Decret 218/2001 Ús social dels edificis dels centres públics. • Decret 102/2010 "Autonomia de centres". • Decret 155/2010 "Direcció de centres". • Decret 39/2014 "Perfils i provisió llocs". • Decret 150/2017 "Escola inclusiva". • Decret 11/2021 "Programació de l'oferta educativa i admissió . • Decret 175/2022 Ensenyaments d'educació bàsica. • Decret 171/2022 Ensenyaments de Batxillerat. |
| Ordres Conselleries | <ul style="list-style-type: none"> • Ordre 108/2018 Aval. Secundària. • Ordre EDU/258/2023, concessió de subvencions als ens locals, finançament del personal docent en els centres d'educació especial. |
| Resolucions i Orientacions Conselleries, direccions generals i de centres | <ul style="list-style-type: none"> • Resol. EDU/600/2021 Concurs mèrits directors curs 21-22. • Resol. organització i funcionament de centres. • Suport intensiu a l'escola inclusiva (SIEI) (17-10-2023). • Orientacions per a l'elaboració dels informes d'avaluació a l'educació bàsica (2022). |

APÈNDIX: NORMATIVA DE BASE PER A CENTRES ESCOLARS I INTERVENCIÓ MUNICIPAL

Tant les lleis com els decrets fan referències explícites a les competències municipals, entre les quals podem destacar:

LEC (art. 159)

- Participació en els òrgans de govern i en la programació general.
- Poder crear centres propis amb convenis amb la Generalitat de Catalunya.
- Participar en:
 - Determinació oferta educativa.
 - Procés d'admissió (OME).
 - Suport centres en extraescolars.
 - Programació ensenyaments FP.
 - Foment de la implicació agents territorials i socials.
 - Vigilància escolarització obligatòria.
 - Aplicació dels programes d'avaluació i conèixer els resultats.
 - Promoció i aplicació de programes per a nouvinguts.
 - Programes de col·laboració amb famílies.
 - Programes de qualificació professional.
 - Calendari escolar.
- Organitzar i gestionar centres propis.
- Gestionar l'admissió 1r cicle infantil.
- Cooperar en la construcció i manteniment centres públics.

APÈNDIX: NORMATIVA DE BASE PER A CENTRES ESCOLARS I INTERVENCIÓ MUNICIPAL

- Garantir coordinació serveis socials amb serveis educatius.
- A petició...crear, organitzar i gestionar centres 1r cicle primària, artístics o adults.

Decret 102 (2010) d'autonomia de centres (14 referències a ajuntaments i tres a municipis)

- Art. 11. [...] Els projectes educatius dels centres han de considerar mecanismes de col·laboració amb l'entorn i estratègies d'actuació que els vinculin amb els altres centres del mateix nivell, amb els ajuntaments, amb el projecte de zona educativa, amb els plans d'entorn i altres plans socioeducatius i amb els projectes educatius de caràcter territorial.
- Art. 45. Participació en C. E.
- Art. 52. Manteniment.
- Art. 53 i 54. Ús social dels centres fora d'horari escolar.

Decret 155 (2010), de direcció de centres (tres referències a ajuntaments)

- Art. 16. Participació en la selecció de directors/es.

Decret 150 (2017), d'escola inclusiva (3 referències a ajuntaments)

- Art. 4. Col·laboració en xarxes sociosanitàries/Escoles i INS han de participar en les actuacions municipals socioeducatives.
- Garantir la coordinació de serveis socials amb serveis educatius.

APÈNDIX: NORMATIVA DE BASE PER A CENTRES ESCOLARS I INTERVENCIÓ MUNICIPAL

BASE NORMATIVA MUNICIPAL

- LBRL (Llei reguladora de las bases de regimient local) (1985) art. 25:
 - Participar en la vigilància de l'escolarització obligatòria.
 - Cooperar amb l'administració educativa per solars nous centres.
 - Conservació, manteniment ... Infantil, primària i especial.
 - Més altres que es poden delegar.
- LRSAL (Llei de racionalització i sostenibilitat de l'administració local) (2013) (amb modificacions limitadores).
- Llei municipal i de règim local de Catalunya (2003): art. 66,3 o):
 - Participació en la programació de l'ensenyament.
 - Cooperació en la creació, la construcció i el manteniment dels centres públics.
 - Intervenció en els òrgans de gestió.
 - Participació en la vigilància del compliment de l'escolarització obligatòria (actualment grup de treball per la reforma de la LBRL i LRSAL).

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

BERNSTEIN, B. *Education cannot compensate for society* (pp. 344-347). Londres: New Society, 38, 1970.

Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius (DOGC núm. 5686-5-8-2010).

Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent (DOGC núm. 5753-11-11-2010).

Decret 39/2014, de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents (DOGC núm. 6591-27-3-2014).

Decret 150/2017, de 17 d'octubre, de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu (DOGC núm. 7477-19-10-2017).

DURKHEIM, E. *Education et sociologie* (10a ed.). Félix Alcan: París, 1926.

INNERARITY, D. *Una teoria de la democràcia complexa: governar en el siglo XXI*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2022.

Llei d'educació de Catalunya 12/2009, del 10 de juliol.

Llei orgànica 3/2020, de 29 de desembre, per la qual es modifica la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació.

MELGAREJO, J. *Gracias, Finlandia: qué podemos aprender del sistema educativo de más éxito*. Barcelona: Plataforma, 2013.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

PRING, R. *L'educació pot compensar la societat?* Vol. 53, núm. 1, 2011.

Recursos a les xarxes

Com s'han de definir els objectius d'un projecte?

<https://xarxanet.org/projectes/noticies/com-hem-de-definir-els-objectius-d-un-projecte>

Consells escolars municipals. Diputació de Barcelona.

<https://www.diba.cat/documents/113226/386511356/CEMpresentaci%C3%B3.pdf/572b-c63e-2a90-6920-5a13-fd3b0df09ef1?t=1687787258599>

Dels Consells escolars als Consells educatius municipals (Manuel J. Quero Gallego).

<https://diarieducacio.cat/educaciolocal/2023/11/16/dels-consells-escolars-als-consells-educatius-municipals/?hilite=ecosistema%2Beducatiu>

Els CEM i la ciutat educadora.

<https://www.diba.cat/es/web/educacio/cem-ciutat-educadora>

Ens locals de Catalunya: tipologia, planta local i competències.

https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdelscursos/ofel/010_tipologia/inici.html#els_municipis

La participació de l'ajuntament als consells escolars de centre: una oportunitat per fer visibles les polítiques municipals (Josep Lluís Serrano).

<https://diarieducacio.cat/educaciolocal/2024/02/22/la-participacio-de-lajuntament-als-consells-escolars-de-centre-una-oportunitat-per-fer-visibles-les-politiques-municipals/>

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Les escoles municipals, nodes essencials a la ciutat educadora (Montserrat Duran).

<https://diarieducacio.cat/educaciolocal/2024/02/29/les-escoles-municipals-nodes-essencials-a-la-ciutat-educadora/>

Marc normatiu municipal en l'àmbit educatiu.

https://llibreria.diba.cat/cat/ebook/marc-normatiu-municipal-en-l-ambit-educatiu_67017

Municipis que no abandonen. Pràctiques inspiradores contra l'Abandonament Escolar Prematur. (Alejandro Montes i Andrea Jover).

<https://fundaciobofill.cat/publicacions/municipis-que-no-abandonen-practiques-inspiradores-contra-l-abandonament-escolar-prematur>

Observatori de l'educació social Anuari 2018.

https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/observatori-de-l-educacio-social_61665

Quin pot ser el rol dels municipis en l'orientació educativa? (Josep Lluís Serrano).

<https://diarieducacio.cat/educaciolocal/2021/12/17/quin-pot-ser-el-rol-dels-municipis-en-lorientacio-educativa/>

Sobre ecosistemes educatius locals.

<https://www.diba.cat/documents/94105123/275045208/D32-ecosistemes+educatius.pdf/16cdcb42-5645-3825-c629-feca83096429?t=1650444004624>

Autor

Josep Lluís Serrano i Belmonte

Facilitador en la creació d'espais d'aprenentatge globalitzats, lideratge educatiu, relacions d'administracions educatives i orientació a famílies, i president d'AXIA. Ha exercit com a Subdirector General de Transformació Educativa i Cap de Servei d'Educació al Llarg de la Vida, Director de centre públic d'educació secundària i membre en consells escolars municipals.

Data

19/09/2024

Coordinació

Oficina de Planificació Educativa

Gerència de Serveis d'Educació

Àrea d'Educació