



**DADES
GENERALS**

ELS 3 ANYS EN DADES

CENTRES DE REFERÈNCIA

25

CENTRES IMPULSORS



DESENVOLUPAR PROTOCOL DE CANVI SISTEMÀTIC

30

CENTRES de la MOSTRA REPRESENTATIVA



ORIENTAR EL CANVI

494

CENTRES en XARXES LOCALS



68,37%
Centres de titularitat pública

31,63%
Concertats



118

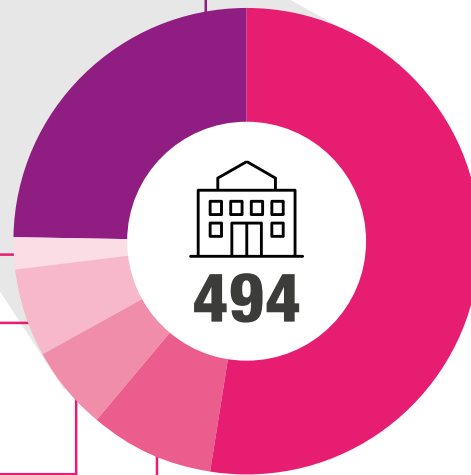
Ciutat de Barcelona (centres d'EN21 a Xarxes per al Canvi)



11
Demarcació de TERRES DE L'EBRE

29
Demarcació de LLEIDA

29
Demarcació de TARRAGONA



264
Demarcació de BARCELONA

43
Demarcació de GIRONA

494

3 aliances per a la dinamització de les xarxes d'orientació al canvi

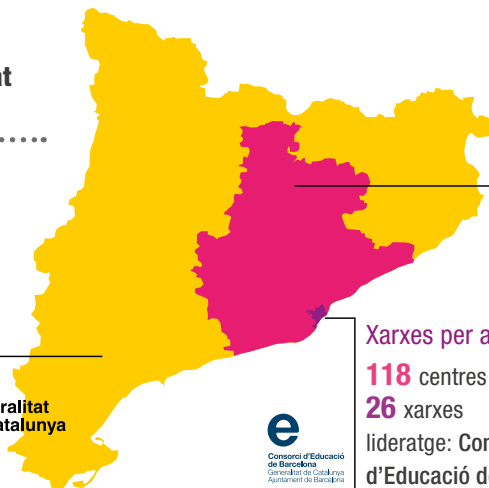


494
escoles i instituts han format part del programa



articulats en **64**
xarxes locals

112 centres
10 xarxes
dinamització: Generalitat de Catalunya



264 centres
28 xarxes
dinamització: municipis amb el suport de la Diputació de Barcelona



Xarxes per al Canvi
118 centres
26 xarxes
lideratge: Consorci d'Educació de Barcelona



37
AJUNTAMENTS
coordinadors de les xarxes a la demarcació de Barcelona, que han aportat dinamitzador/a a la seva xarxa local



700
TROBADES DE XARXA
de 4h cada una al llarg de dos anys i mig

10.000
DOCENTS
connectats a la **xarxa digital** de transformació educativa




+ 2500
DOCENTS PARTICIPANTS
en les **formacions d'estiu** per al canvi de paradigma educatiu durant una setmana, organitzades en col·laboració amb l'Associació de Mestres Rosa Sensat, Moviments de Renovació Pedagògica i ICEs de diverses universitats.



+ 100
VISIONATS COL-LECTIUS
del documental "Most Likely to succeed" sobre la necessitat i oportunitat del canvi de paradigma



345
DOCENTS
de la Mostra han participat en **residències formatives** d'un mes o mig mes en centres de referència.

MOMENTS CLAU:

Maig 2016	Presentació pública de l'Aliança Escola Nova 21 per un sistema educatiu avançat.
Juny 2016	Acord amb el Departament d'Educació per donar suport al desenvolupament d'Escola Nova 21.
Setembre 2016	Acord amb la Diputació de Barcelona per a la creació de xarxes locals d'aprenentatge col·laboratiu entre centres per al canvi facilitades pels municipis. Aquest treball conjunt ha creat, progressivament, consensos polítics transversals.
Novembre 2016	Es fa a la UPF el simposi del canvi educatiu, co-organitzat amb la UNESCO i l'OCDE, amb 380 participants (acadèmics, docents i professionals).
Febrer 2017	Acord amb el Consorci d'Educació de Barcelona (Generalitat i Ajuntament de Barcelona) per a l'impuls del programa Xarxes per al canvi a la ciutat de Barcelona.
Abril 2017	Tots els grups polítics del Parlament de Catalunya demanen que el Departament d'Educació lideri el procés de transformació educativa impulsat per Escola Nova 21.
Març 2018	Jornada "Del currículum competencial a la transformació educativa", amb la directora de l'IBE-UNESCO, Mmantsetsa Marope, co-organitzat amb diverses entitats i xarxes.
Desembre 2018	Acte "Transformar l'educació per transformar el món en què vivim", amb la directora adjunta de la UNESCO Stefania Giannini, organitzat per UNESCOCAT.
Desembre 2018	Presentació pública de l' acord entre el Departament d'Educació i les entitats municipalistes perquè la transformació educativa esdevingui política pública.

ASSOLIMENTS SOBRE EL CANVI DE PARADIGMA EDUCATIU

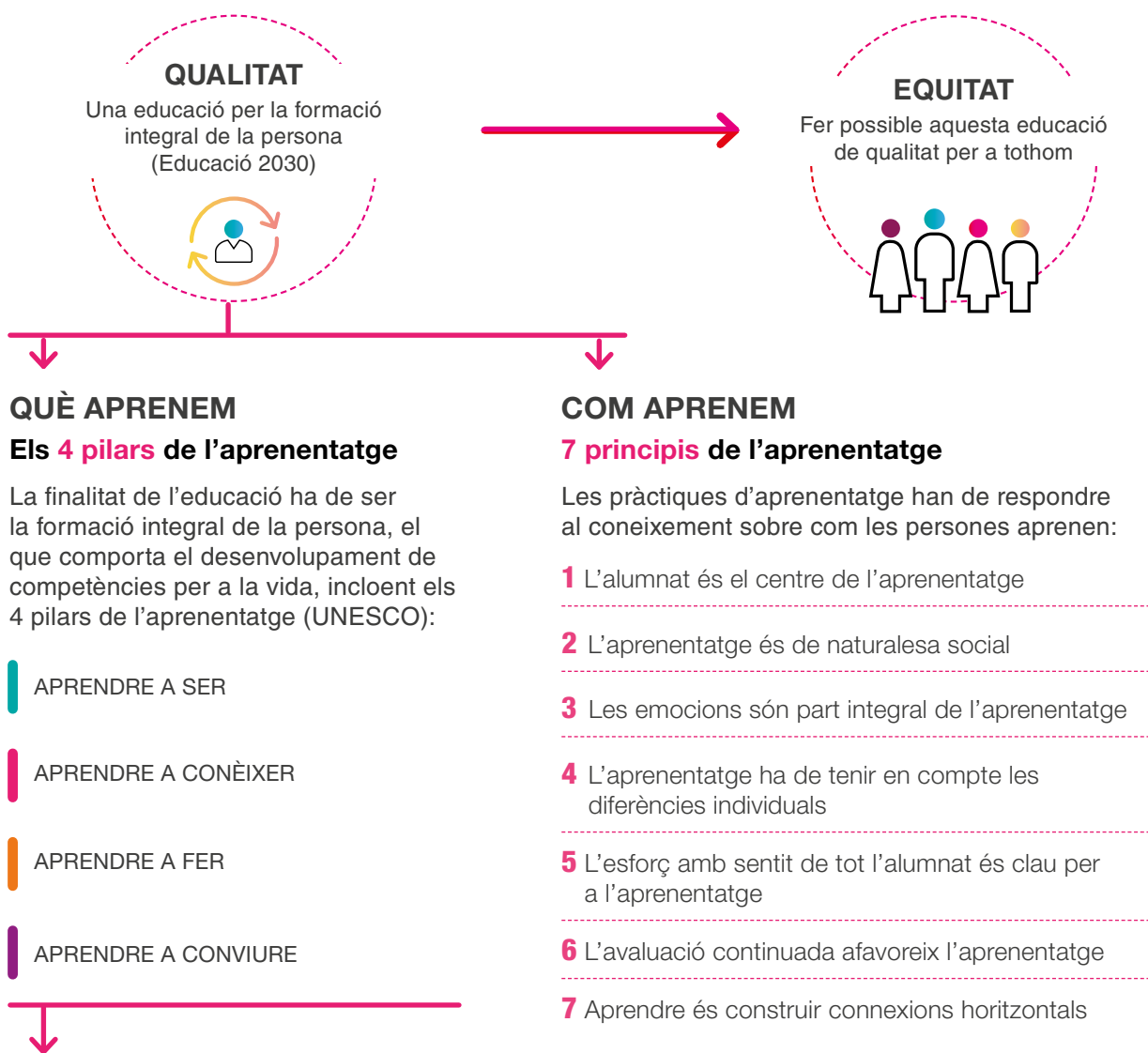
-
- S'ha contribuït a consolidar, fonamentar i **posar en valor centres que ja treballen des del nou paradigma educatiu**, i s'ha col·laborat amb ells per generalitzar el canvi educatiu al conjunt del sistema –tant els **25 centres educatius impulsors** com d'altres de referència formativa.
-
- S'ha concretat l'horitzó del canvi de paradigma combinant els plantejaments internacionals i del món científic amb el marc normatiu català i el treball dels centres referents, en **18 criteris articulats en la Rúbrica de canvi educatiu**, que identifiquen l'estàndard de qualitat.
-
- S'ha desenvolupat i testat amb una **mostra representativa de 30 escoles i instituts** un protocol de canvi intensiu, integrant participació, acompanyament, formació en residència i recursos, per possibilitar una actualització sistemàtica de tot centre educatiu.
-
- S'ha promogut i orientat el canvi de paradigma educatiu des d'un treball col·laboratiu en xarxa vinculat a l'entorn local, amb **mig miler de centres** que voluntàriament s'han sumat a la iniciativa i que han compostat més de **60 xarxes a tot Catalunya**.
-
- S'han generat acords amb administracions públiques per a generalitzar el procés de canvi:
- **Molts ajuntaments han fet seu l'objectiu de canvi de paradigma educatiu**, vinculant qualitat i equitat, des de la transversalitat política i la corresponsabilització amb el desplegament de desenes de xarxes locals amb el suport de la Diputació de Barcelona.
 - **El Consorci d'Educació de Barcelona** (Ajuntament de Barcelona i Generalitat) **ha pres el lideratge del canvi educatiu**, que ha esdevingut política pública a la ciutat (programa "Xarxes per al canvi").
 - **El Departament d'Educació ha participat** dinamitzant les xarxes a tres demarcacions, col·laborant en l'elaboració de la Rúbrica de canvi educatiu i validant-la, i formant part del procés d'avaluació de l'impacte de Mostra i de xarxes.
-
- Hi ha hagut una **amplíssima mobilització de docents, famílies i centres** treballant cooperativament pel canvi de paradigma educatiu: a més del prop de mig miler d'escoles i instituts i més de 18.000 docents que han participat a Escola Nova 21, moltes altres iniciatives per al canvi han crescut significativament.
-
- El canvi de paradigma educatiu ja no es percep socialment com una "moda" o un caprici, sinó com la **necessitat d'un aprenentatge per a tots els infants que doni resposta al món d'avui**.
-
- **S'ha demostrat que tot centre educatiu, amb el suport adequat i una direcció clara, pot canviar el paradigma educatiu**. I que per tant, des d'una política pública a una dècada vista, en un treball sistemàtic alineant estructures de suport i empoderant docents i centres, es pot actualitzar tot el sistema educatiu per assolir l'objectiu de **garantir una educació de qualitat per a tothom**.
-



**OPERATIVA
DEL
PROGRAMA**

1 HORIZÓ DE CANVI

L'Agenda 2030 de la UNESCO demana un canvi de paradigma educatiu que garanteixi una educació de qualitat per a tothom



Què s'ha d'entendre per "educació de qualitat", avui:

"Els alumnes tenen dret a rebre una educació integral, orientada al ple desenvolupament de la personalitat, amb respecte als principis democràtics de convivència i als drets i les llibertats fonamentals".

Llei d'Educació de Catalunya, article 3.

"L'educació de qualitat afavoreix la creativitat i el coneixement i assegura l'adquisició de les competències bàsiques d'alfabetització i numèriques, així com de competències analítiques, de resolució de problemes, i altres competències cognitives, interpersonals i socials d'alt nivell. També desenvolupa les competències que capaciten els ciutadans per dur vides sanes i plenes, prendre decisions informades, i respondre als reptes locals i globals a través de l'educació per al desenvolupament sostenible i per a la ciutadania global".

Declaració d'Incheon "Educació 2030", Fòrum Mundial d'Educació, Nacions Unides (2015)

2

TEORIA DEL CANVI

La transformació d'un centre al nou paradigma educatiu per a la formació integral de la persona comporta un procés de canvi organitzacional, estructurat, sistemàtic i acotat en el temps, en contrast amb l'estratègia de millora contínua. Aquest procés de canvi serà efectiu en la mesura que tingui en compte els següents elements:

El centre educatiu és la unitat de canvi

- **El canvi ha de ser global**, abastant totes les àrees que defineixen el projecte educatiu de centre: el propòsit, les pràctiques d'aprenentatge, l'avaluació i l'organització.
- **El lideratge per al canvi** el du a terme l'equip impulsor, format per membres de l'equip directiu i altres docents voluntaris.

El propòsit educatiu guia el canvi de paradigma

- Sensibilitzant la comunitat educativa (generant crisi i visualitzant l'oportunitat).
- Experimentant el canvi de paradigma en centres de referència.
- Concretant el canvi de paradigma en una visió de centre.

S'ha de generar autonomia en la gestió del canvi

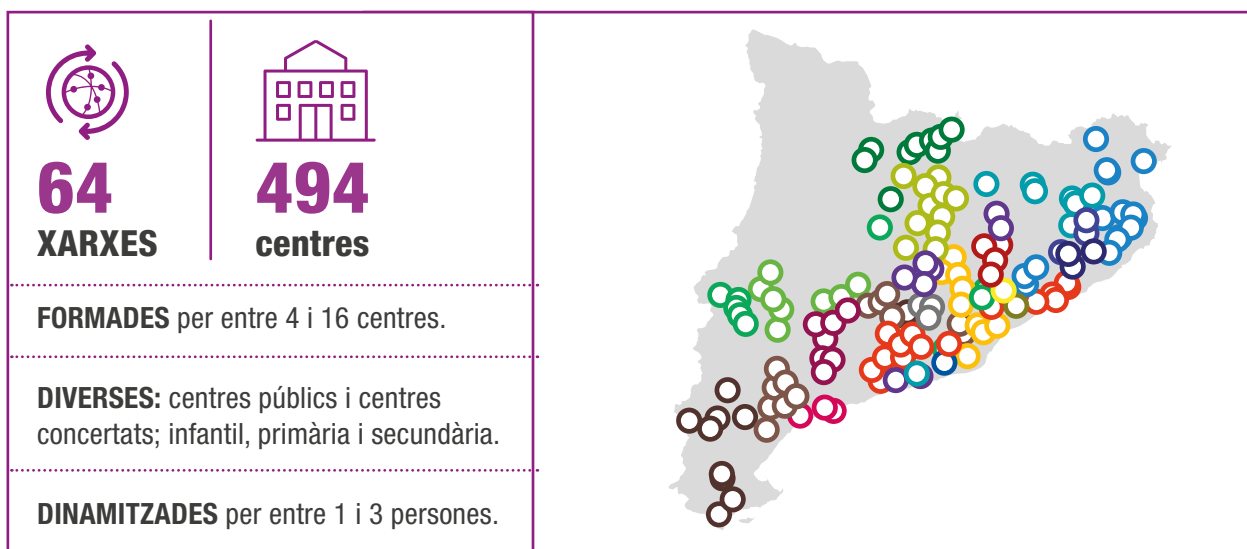
- Consensuar al centre la voluntat de canviar de paradigma.
- Concebre el centre com a organització que aprèn.
- Generar experiències actives d'aprenentatge docent, tal com les volem per als infants.
- Dur a terme aprenentatge col·laboratiu horitzontal.

El programa ha articulat aquesta teoria del canvi a través de dues grans accions:

- una d'orientació al canvi a través de l'aprenentatge col·laboratiu entre centres en xarxa;
- i una altra basada en testar un protocol de canvi intensiu amb una mostra representativa de 30 centres.

3

L'ORIENTACIÓ AL CANVI: XARXES LOCALS



Les xarxes han tingut **2 OBJECTIUS PRINCIPALS**

→ **OBJECTIU 1**

Orientar els centres cap a l'horitzó del canvi de paradigma: *una educació de qualitat per a tothom.*

→ **OBJECTIU 2**

Contribuir a l'empoderament dels centres en la gestió del seu procés de canvi.

Fases de les trobades de xarxa

FASE 1

Creació de les condicions per al canvi
 Març 2017-Juny 2018
7 TROBADES

FASE 2

Empoderament progressiu per al canvi
 Setembre 2018-Juny 2019
5 TROBADES

OBJECTIU 1

Debat sobre els reptes del segle XXI i l'educació com a bé comú.

Reflexió sobre el propòsit de l'educació.

Relació dels centres de la xarxa amb l'horitzó del canvi de paradigma.

Concreció de l'horitzó del canvi de paradigma: la [Rúbrica del canvi](#).

Concreció de propòsits de canvi per part dels centres i relació amb l'horitzó del canvi de paradigma.

Reflexió i debat sobre un tema d'interès relacionat amb l'horitzó del canvi de paradigma escollit per la xarxa.

OBJECTIU 2

Introducció de les fases del procés de canvi.

Creació de l'equip impulsor del canvi.

Creació d'una nova visió per al centre.

Introducció a l'[Espiral d'Indagació](#): un model d'indagació col·laborativa per a la millora contínua de l'aprenentatge al centre.

Reflexió sobre la xarxa com a espai d'impuls per al canvi.

Com passar a l'acció: el "provar per aprendre" i "l'escalar per transformar".

Feedback entre centres sobre accions de canvi dutes a terme principalment amb l'Espiral d'Indagació.

4

EL CANVI INTENSIU: LA MOSTRA REPRESENTATIVA



30
CENTRES REPRESENTATius DEL CONJUNT DEL PAÍS

5
Centres de màxima complexitat (16,7%)



TITULARITAT

23

Centres públics



7

Concertats

ETAPES EDUCATIVES

16 infantil i primària

5 secundària

9 tota l'escolarització obligatòria

DISTRIBUCIÓ PER DEMARCACIONS



El protocol de canvi

CURS 2016-2017

Generar la necessitat de transformar

Comprometre tota la comunitat educativa

- Formació inicial per als equips directius
- Constitució de l'equip impulsor del centre
- Formació inicial per als equips impulsors
- Avaluació de la situació inicial del centre fent ús de l'eina d'autodiagnosi
- Visites a centres de referència
- Accions de sensibilització amb claustres i famílies
- Formació intensiva (escola d'estiu 2017)

CURS 2017-2018

Reimaginar l'escola dins d'un marc de qualitat que representa el propòsit de formar per a la vida.

Prototipar per aprendre i capacitar els equips docents.

- Procés participatiu de creació de la visió de centre
- Disseny i prototipatge de petits canvis al centre (Productes Mínims Viables)
- Visites a centres de referència
- Formació en residència a centres de referència i transferència dels aprenentatges al propi centre
- Acompanyament a l'equip impulsor en el procés de canvi al centre (sessions de facilitació)
- Formació intensiva (escola d'estiu 2018)

CURS 2018-2019

Implementar canvis estructurals per escalar a tot el centre.

Generar autonomia per a fer sostenible el canvi

- Escalar canvis estructurals al centre (projectes tractor) a partir dels aprenentatges dels prototipatges previs
- Visites a centres de referència
- Formació en residència a centres de referència i transferència dels aprenentatges al propi centre
- Desenvolupament de l'autonomia dels equips impulsors (sessions de facilitació)
- Formació intensiva (escola d'estiu 2019)



AVANÇ DE
L'AVALUACIÓ

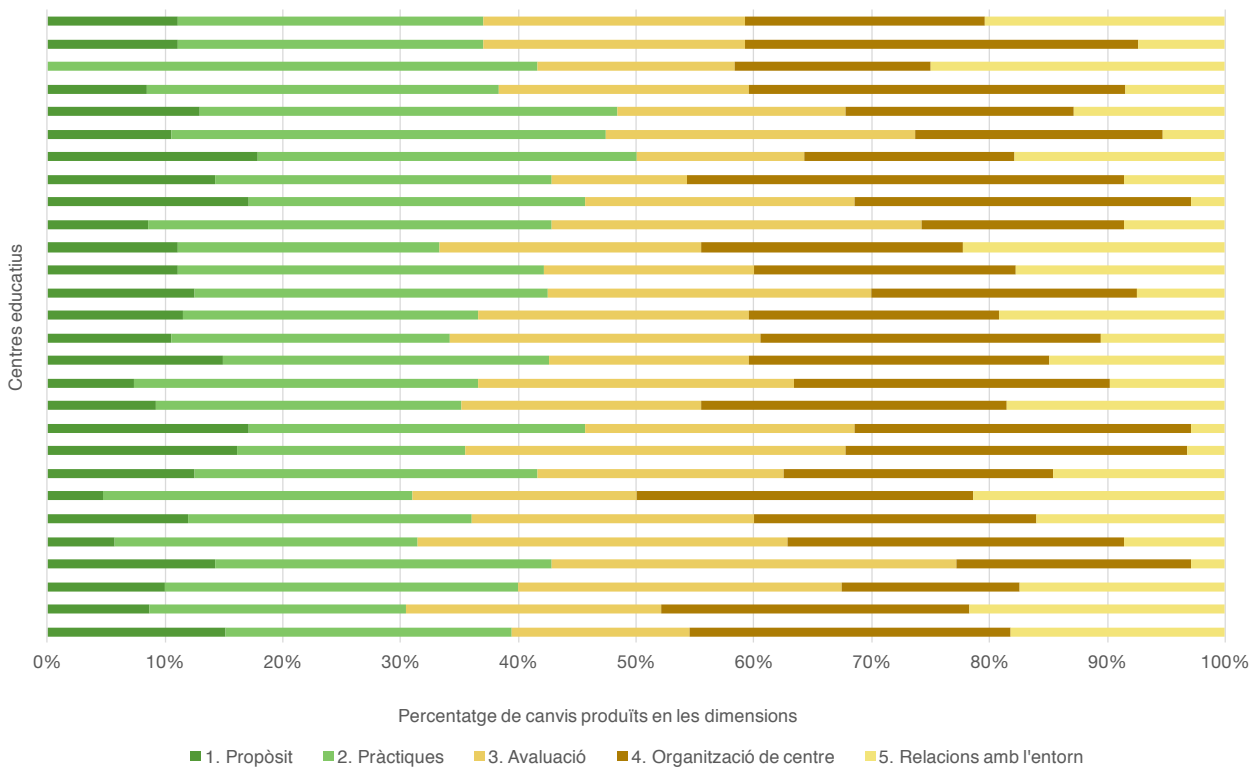
PRINCIPALS RESULTATS DE L'AVALUACIÓ

La Fundació Jaume Bofill va encarregar als especialistes en avaluació i monitorització Neus Martí i David Tarrasón una avaluació externa d'Escola Nova 21, que han dut a terme entre gener i desembre de 2019. L'avanç dels resultats de l'avaluació del programa es presenten a continuació; l'informe final es presentarà a principis de l'any 2020.

Mostra representativa: S'han produït canvis rellevants en totes les dimensions avaluades i en tots els centres

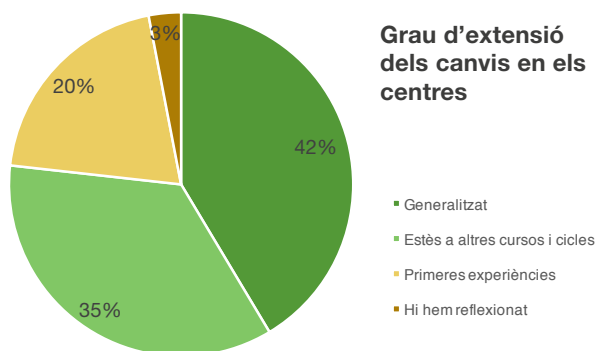
La mostra representativa d'Escola Nova 21 és un laboratori de transformació intensiva per a 30 centres educatius (1 dels quals va deixar el programa a l'inici). L'objectiu principal de la Mostra ha estat crear les condicions per a què aquests centres facin transformacions rellevants per al canvi de paradigma educatiu en un període de 3 anys. D'aquesta manera, es buscava que generessin canvis concrets en el marc dels 18 criteris articulats en l'anomenada Rúbrica de canvi. Per fer-ho possible, el programa ha desplegat un ventall d'eines¹ en el marc de 3 grans fases de canvi: Crisi i oportunitat (primer any), Capacitació (segon any), i Transformació (tercer any). Aquesta concreció de l'estratègia de canvi dels centres de la Mostra és el que configura l'anomenat protocol de canvi.

- ➔ **Arrel dels canvis en les pràctiques d'aprenentatge, de mitjana un 40% del temps lectiu dels 29 centres educatius de la Mostra s'ha reconfigurat.** Aquesta dada apunta que, des de l'inici del programa Escola Nova 21 l'any 2016, s'han produït efectes a nivell global en el conjunt dels centres.
- ➔ **Els centres consideren que en el 69% dels àmbits de canvi valorats s'ha produït molt o bastant canvi respecte l'any 2016. S'han produït canvis en totes les dimensions analitzades:** propòsit, pràctiques d'aprenentatge, avaluació, organització de centre i relació amb l'entorn. (L'instrument d'avaluació ha analitzat aquestes 5 dimensions de canvi, dividides en 14 criteris i 59 tipus de canvis concrets).



¹ Anomenem eines o components al conjunt d'accions de capacitació, acompanyament i recursos desplegats en el protocol de canvi de la Mostra.

→ En el 77% dels àmbits analitzats en tots els centres s'estan produint canvis de gran extensió. Més concretament, en el 42% dels àmbits de canvi analitzats ja s'han generalitzat al conjunt del centre i en el 35% s'han estès a diversos cursos o cicles. Els canvis que encara no tenen un abast rellevant (que estan en estadi de gestació, reflexió o primeres experiències) representen una minoria del 23%.

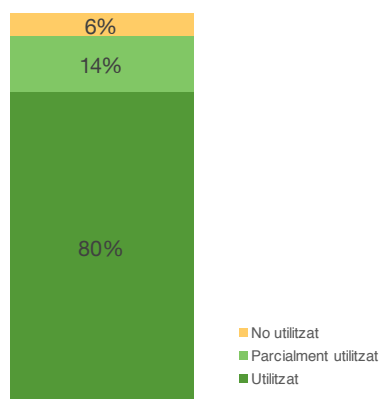


→ S'han produït canvis rellevants en els diferents tipus de centres de la Mostra: tant en centres d'infantil i primària, de secundària, o amb tota l'educació obligatòria; centres d'alta complexitat; centres concertats i públics; o bé centres de mida diversa. Tots els diversos tipus de centre han desenvolupat canvis en totes les dimensions avaluades i amb un grau d'extensió del canvi similar: no s'han detectat diferències significatives de canvi entre centres. **Les dades doncs, permeten afirmar que és possible fer arribar el canvi a tot tipus de centres.**

Escola Nova 21 ha significat un gran canvi per als 29 centres de la Mostra. Tots ells han experimentat canvis en totes les dimensions de transformació educativa. I tots aquests canvis no han estat només a nivell de reflexió o primeres experiències: **són canvis que majoritàriament ja s'han estès a gran part de l'alumnat o bé ja s'han generalitzat a nivell global en el conjunt dels centres.**

Les eines posades en marxa en la Mostra han estat plenament utilitzades en un 80% dels casos

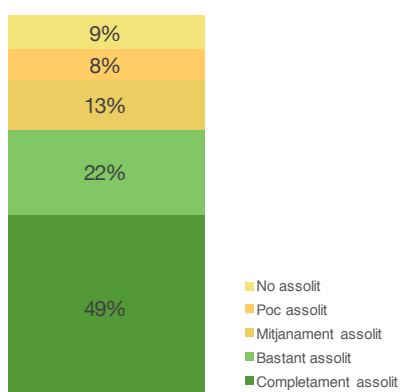
Ús de les eines del protocol de canvi



→ De mitjana, les eines del protocol de canvi han estat plenament utilitzades en un 80% pels centres educatius. Es tracta d'un alt percentatge d'ús, que indica la pertinència i l'ajustament a les necessitats i expectatives dels diferents centres.

→ Entre aquestes eines hi podem trobar per exemple visites i residències a centres impulsors (utilitzades pel 100% dels centres), activitats i jornades de formació (utilitzades pel 89% dels centres), la generació de productes mínims viables i altres eines per a la gestió del canvi (utilitzades pel 87% dels centres). Les eines que s'han fet servir menys tenen a veure amb instruments online per al treball en xarxa entre centres o amb diverses eines per treballar l'aliança a nivell de comunitat educativa (famílies, entorn, etc.). En tot cas, el grau total d'utilització de les eines es considera molt elevat. Cal destacar també que **els centres consideren que s'han assolit els objectius que les eines proposaven en un 71% dels casos.** Els components del protocol han estat molt utilitzats i han assolit els objectius que es proposaven.

Assoliment de resultats esperats de les eines del protocol

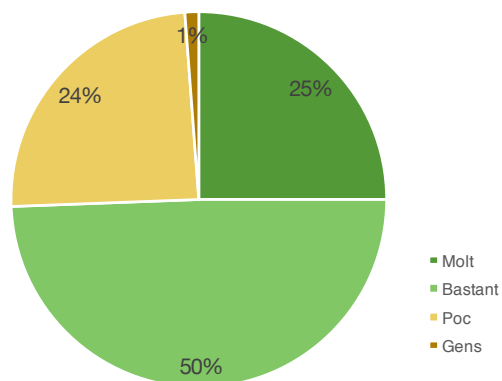


→ No es detecten diferències significatives en l'ús dels components i en els seus resultats esperats segons tipus de centre (titularitat, etapes educatives, dimensió o complexitat). **El conjunt de centres ha fet un ús similar de les eines i aquestes han donat el mateix tipus de resultats esperats.**

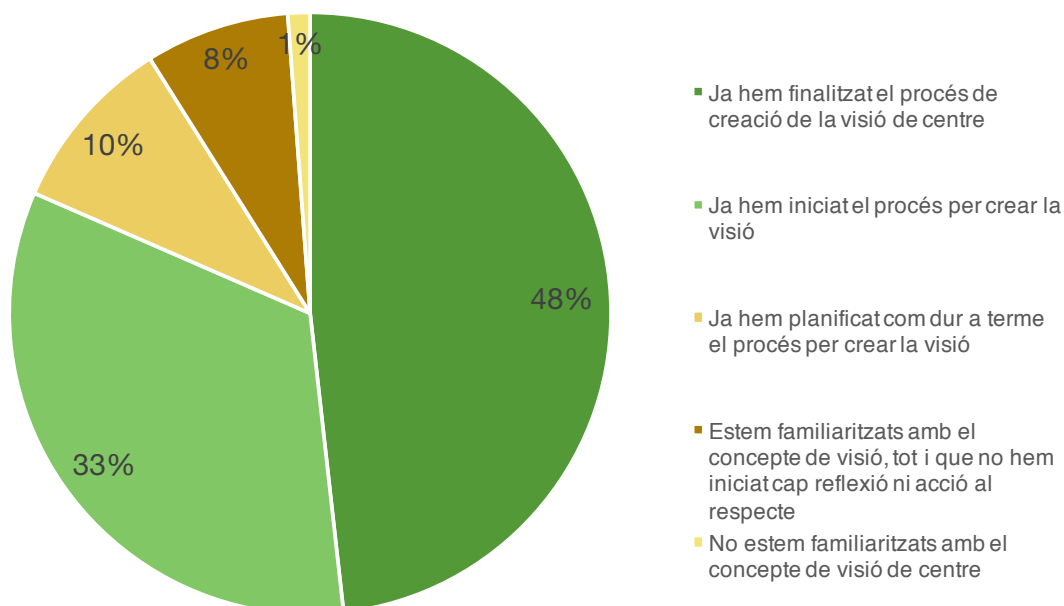
El 75% dels centres afirma que participar a les Xarxes d'Escola Nova 21 ha contribuït a l'orientació en la gestió del canvi

L'avaluació ha analitzat els qüestionaris que han respost un 53% d'equips impulsors del total de centres educatius que han format part de les xarxes del programa. Les xarxes tenien com a principal propòsit orientar el canvi de paradigma a gran escala a través de l'aprenentatge col·laboratiu. Aquesta orientació s'ha fet a través d'una estratègia de xarxes vinculades a l'entorn local. S'ha provocat doncs la interrelació i la col·laboració entre docents i centres amb la finalitat d'empoderar-los per promoure el canvi.

→ **El 75% dels centres afirma que participar a les Xarxes d'Escola Nova 21 ha contribuït a orientar-los en la seva gestió del canvi.**

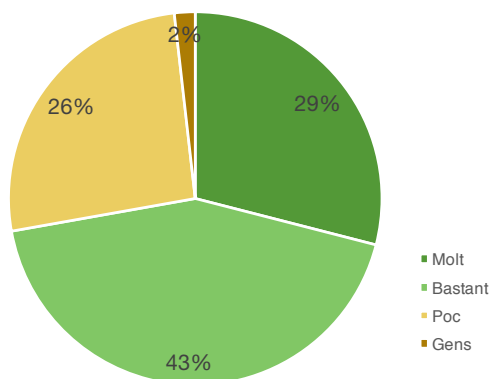
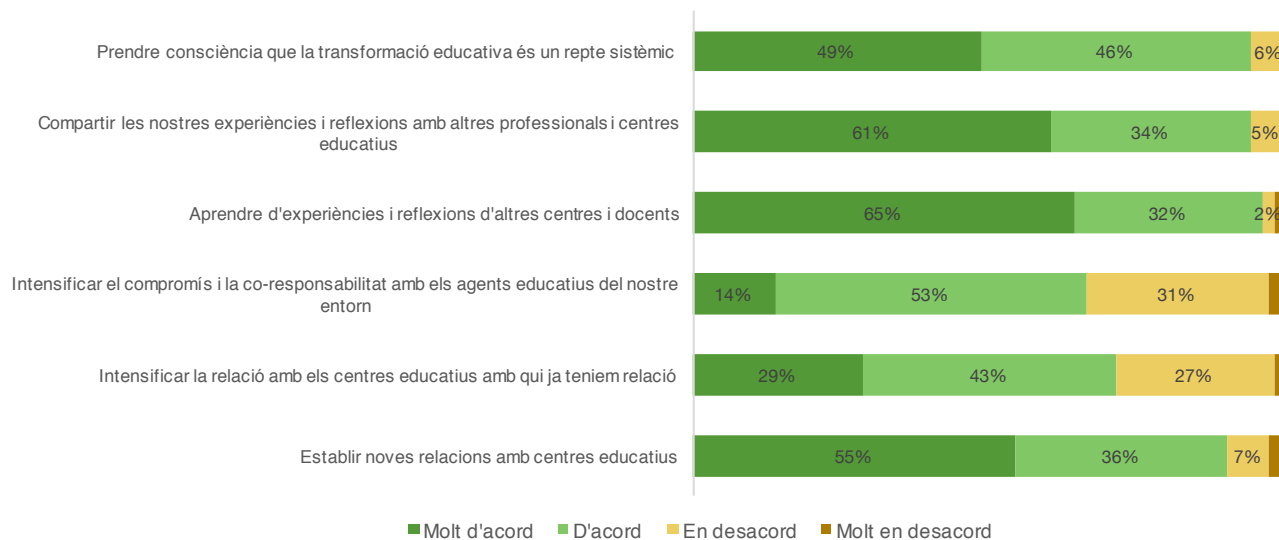


→ **El 48% dels centres ha completat el procés de creació de la seva visió de centre i el 33% l'està duent a terme.** Aquesta dada apunta al desenvolupament d'una acció concreta que es va promoure en el marc de les xarxes, amb l'objectiu de concretar els 18 criteris en un objectiu global d'escola a partir d'un procés participatiu amb el conjunt de la comunitat educativa. Aquesta acció ha estat executada (o s'està encara executant) en el 81% dels centres. La sensibilització i orientació del canvi s'està traslladant, doncs, a accions concretes.



→ **La participació en les xarxes ha permès al 97% dels centres analitzats aprendre d'experiències i reflexions d'altres docents, i el 91% han establert noves relacions amb altres centres educatius.** En el marc del programa els centres han aconseguit abordar un repte molt rellevant i encara no resolt a nivell de sistema: connectar-se, treballar en xarxa i aprendre d'altres.

Participar en les Xarxes locals d'Escola Nova 21 ens ha ajudat a...



→ **El 72% dels centres confirmen el seu interès a continuar participant en les trobades de xarxa.** Una dada que posa de manifest que la política pública ha d'incorporar aquesta lògica de treball en xarxa a nivell sistèmic.

L'estratègia de canvi d'Escola Nova 21 ha estat validada

L'avaluació subratlla que l'estratègia que Escola Nova 21 ha desplegat per a impulsar un canvi sistèmic a través de la Mostra i de les Xarxes ha estat efectiva:

- La seva articulació en accions i eines concretes ha estat coherent amb la teoria de fons, amb els objectius marcats inicialment, i amb les necessitats i realitat existents.
- Les eines i accions han estat majoritàriament utilitzades i han estat efectives en la generació dels resultats esperats. Les eines han generat les condicions pel canvi que el programa pretenia.
- S'ha possibilitat que els centres, de totes les tipologies, impulsin canvis rellevants per fer possible una educació de qualitat en el conjunt d'àmbits de transformació analitzats.

També s'han identificat aspectes de millora concrets orientats a gestionar les dificultats emergents en el procés de canvi. En aquest sentit, l'avaluació assenyalava aspectes que es podrien millorar en determinades eines si es volgués donar continuïtat a la dinàmica transformadora iniciada. Ara bé, aquests aspectes de millora detectats no invaliden l'estratègia seguida a la Mostra i a les Xarxes.

Implicacions per a la política pública

L'avaluació ha permès aprendre sobre el lideratge i promoció de la transformació educativa no només en centres educatius concrets, sinó a nivell de sistema educatiu. A continuació es destaquen 4 aprenentatges clau per a promoure la transformació a nivell sistèmic:

- Els instruments i accions han d'estar emmarcats en un procés i fases de gestió del canvi. Els instruments per si sols, sense estar emmarcats en una planificació i estratègia de canvi global del centre, difícilment poden funcionar i provocar canvi efectiu.
- En un procés de canvi educatiu, els i les docents són **ahora experts** i aprenents. Cal que les eines, els procediments i les estratègies utilitzades en aquest procés tinguin en compte el coneixement existent sobre com les persones aprenen. Per tant, cal que els components del canvi es despleguin de manera coherent: empoderant els docents, facilitant experiències d'aprenentatge significatiu, col•laboratiu i que tinguin en compte les emocions.
- Per fonamentar els canvis metodològics així com per comprendre el canvi de paradigma educatiu és imprescindible comptar amb referents, tant teòrics com centres referents dels quals aprendre. Cal identificar, visibilitzar i promoure aquests referents.
- Les funcions d'acompanyament i empoderament són fonamentals, com també evitar estratègies estrictament instructives.

Bases metodològiques de l'avaluació

L'avaluació s'ha encarregat a un equip extern expert en avaluació, i ha incorporat la participació de diferents professionals i experts. L'avaluació també ha implicat al Departament d'Educació tant en l'elaboració d'instruments d'avaluació com en la interpretació i anàlisi del coneixement i dades generades. Més concretament hi han participat la Direcció General d'Innovació, Recerca i Cultura Digital, la Sub-direcció General de la Inspecció d'Educació, i la Sub-direcció General de la Funció Directiva i Lideratge Pedagògic.

L'avaluació ha consistit, entre d'altres, en les següents tasques:

- Revisió de documentació i dades produïdes durant els 3 anys d'existència d'Escola Nova 21;
- Construcció d'un instrument per identificar i evidenciar el desenvolupament de canvis en els centres educatius de la Mostra en el marc de la Rúbrica de canvi;
- Construcció d'instruments per a l'avaluació de les eines del protocol de canvi de la Mostra d'Escola Nova 21 i dels seus resultats esperats;
- Organització i dinamització de dues sessions d'avaluació per cada centre educatiu de la Mostra;
- Construcció d'un qüestionari per als centres de les Xarxes locals que s'ha enviat a 337 equips impulsors;
- Realització de 6 grups focals.