



## INSTRUMENTS PER A L'ASSESSORAMENT COL·LABORATIU. I

### LA PROMOCIÓ DEL PROCÉS DE COL·LABORACIÓ I LES FASES DE L'ETAPA D'INTRODUCCIÓ DE CANVIS

Material elaborat en els Grups de Seguiment i Suport en l'Assessorament Col·laboratiu organitzats pel Departament d'Educació i l'Institut de Desenvolupament Professional de la Universitat de Barcelona (IDP-ICE)

gener 2018- juliol 2020

Coord.: Javier Onrubia



Institut de Desenvolupament  
Professional  
UNIVERSITAT DE BARCELONA



Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Educació**

col·lecció / colección

DOCÈNCIA I METODOLOGIA DOCENT, 38

edició / edición



Primera edició: Desembre 2021

Edició: Institut de Desenvolupament Professional-ICE. Universitat de Barcelona

Pg. Vall d'Hebron, 171 (Campus de Mundet) - 08035 Barcelona

Tel. (+34) 934 035 175; [udp.ice@ub.edu](mailto:udp.ice@ub.edu)

Consell Editorial: Maria Rosa Buxarrais, Isabel Paula, Marta Bueno, Mercè Gracenea

Correcció de text: Mercè Gracenea

amb el suport de / con el apoyo de:



Aquesta obra està subjecta a la llicència CreativeCommons 3.0 de Reconeixement-NoComercial-SenseObresDerivades. Consulta de la llicència completa a:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.ca>



*Esta obra está sujeta a la licencia CreativeCommons 3.0 de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada. Consulta de la licencia completa en:*

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.ca>

Onrubia, J. (coord.). *Instruments per a l'assessorament col·laboratiu. I. La promoció del procés de col·laboració i les fases de l'etapa d'introducció de canvis*. Barcelona, Universitat de Barcelona (Institut de Desenvolupament Professional-ICE) 2021. Document electrònic. Disponible a:

<http://hdl.handle.net/2445/181931>

ISBN: 978-84-09-39209-4

URI: <http://hdl.handle.net/2445/181931>

Per citar aquest document:

Onrubia, J. (Coord.) (2021). *Instruments per a l'assessorament col·laboratiu. I. La promoció del procés de col·laboració i les fases de l'etapa d'introducció de canvis*. Material elaborat en els "Grups de Seguiment i Suport en l'Assessorament Col·laboratiu" organitzats pel Departament d'Educació i l'Institut de Desenvolupament Professional de la Universitat de Barcelona (IDP-ICE), gener 2019-juliol 2020.

## Índex

1. Presentació
2. Marc de referència: l'assessorament col·laboratiu per al canvi i la millora de les pràctiques docents
  - 2.1. L'assessorament col·laboratiu: conceptualització
  - 2.2. Una estratègia d'assessorament col·laboratiu per a la millora de les pràctiques docents
3. Instruments per a l'etapa de promoció del procés de col·laboració per a la millora
  - 3.1. Presentació dels instruments
  - 3.2. Dimensions per a l'anàlisi institucional dels centres
  - 3.3. Actuacions-clau per a la promoció de la demanda d'assessorament als centres
  - 3.4. Criteris i recomanacions per a la promoció de la demanda d'assessorament als centres
4. Instruments per al desenvolupament de les fases de l'etapa d'introducció de les millores
  - 4.1. Presentació dels instruments
  - 4.2. Criteris i orientacions per al desenvolupament de la Fase 1 de l'etapa
  - 4.3. Criteris i orientacions per al desenvolupament de la Fase 2 de l'etapa
  - 4.4. Criteris i orientacions per al desenvolupament de la Fase 3 de l'etapa
  - 4.5. Síntesi de criteris i orientacions per al desenvolupament de l'etapa

Relació de membres del Grups de treball

## 1. Presentació

Aquest document recull diversos instruments de suport per al desenvolupament de processos d'assessorament col·laboratiu per a la millora de les pràctiques docents. Aquests instruments volen servir d'ajuda a professionals de l'assessorament que vulguin planificar, seguir i valorar processos d'assessorament col·laboratiu orientats al canvi i la millora de les pràctiques docents des d'una perspectiva transformadora i que promou alhora la innovació educativa i la inclusió de tot l'alumnat.

Els instruments s'han elaborat en dos Grups de Seguiment i Suport en l'Assessorament Col·laboratiu organitzats pel Departament d'Educació i l'Institut de Desenvolupament Professional de la Universitat de Barcelona (IDP-ICE). Els Grups estaven formats per professionals dels Centres de Recursos Pedagògics (CRP) i es van reunir entre el gener de 2019 i el juliol de 2020. La relació de professionals participants es troba al final d'aquest document.

Cada professional participant en els Grups duia a terme un procés d'assessorament col·laboratiu en un centre educatiu, i els Grups feien una tasca de seguiment i suport al desenvolupament d'aquests processos i també de formalització d'orientacions i criteris per a l'assessorament a partir de la reflexió conjunta sobre els processos en marxa. Els instruments que es presenten tenen, doncs, el valor afegit de ser el resultat de la reflexió conjunta sobre la pròpia pràctica assessora dels i les professionals participants.

Aquesta reflexió s'ha fet a partir del diàleg i l'intercanvi entre el coneixement pràctic i el coneixement acadèmic sobre l'assessorament psicopedagògic col·laboratiu. En aquest sentit, els instruments parteixen d'una determinada conceptualització de l'assessorament psicopedagògic així com d'una determinada proposta d'estratègia per dur a terme aquest assessorament. Aquest marc conceptual es presenta, molt breument, en el segon apartat del document, i és el que dona sentit als instruments.

Els instruments pròpiament dits es presenten en els apartats tercer i quart del document, separats en funció de l'etapa del procés de canvi i millora de les pràctiques a la qual corresponen. Així, en l'apartat tercer es presenten tres instruments adreçats a donar suport a l'etapa de promoció inicial dels processos de col·laboració per a la millora de les pràctiques. Per la seva banda, en l'apartat quart es presenten quatre instruments adreçats a donar suport a l'etapa d'introducció de les millores, en les seves diferents fases.

Un segon document (*Instruments per a l'assessorament col·laboratiu. II. Les tasques de recollida i descripció, anàlisi i proposta de canvis de les pràctiques docent*), elaborat a partir del treball dels Grups durant el curs 2020-2021, és complementari d'aquest que ara presentem, i inclou d'altres instruments de suport als processos d'assessorament col·laboratiu, centrats en algunes tasques específiques d'aquests processos. És recomanable, en aquest sentit, la lectura i consideració conjunta dels dos documents.

## 2. Marc de referència: l'assessorament col·laboratiu per al canvi i la millora de les pràctiques docents

### 2.1. L'assessorament col·laboratiu: conceptualització

La millora de les pràctiques docents comporta un procés de canvi planificat i sistemàtic, coordinat i assumit pel centre educatiu, i adreçat a augmentar la qualitat educativa, que modifica l'actuació quotidiana del professorat a l'aula. Entenem que, en els processos de millora de les pràctiques docents, la inclusió és un criteri bàsic de qualitat i un referent imprescindible, de manera que innovació docent i inclusió educativa han d'estar íntimament connectades. La millora de les pràctiques docents és un procés complex i extens en el temps, que no és només ni fonamentalment una qüestió tècnica, sinó un procés social i cultural. Aquest procés demana modificar concepcions, cultures, polítiques i pràctiques, i afecta la pròpia identitat professional del professorat.

Millorar les pràctiques docents suposa aprendre noves formes de pensar i d'actuar professionalment. La psicologia socio-cultural ha posat de manifest la importància de l'ajuda i la col·laboració amb d'altres en aquests processos d'aprenentatge. L'assessorament col·laboratiu és un tipus particular de suport als processos de millora de les pràctiques docents, en què l'assessor/a basteix el disseny i desenvolupament de les millores que fa el professorat, i en el marc d'aquesta bastida, ajuda al professorat a entendre de manera més rica i elaborada la seva pràctica, i a establir pont entre teoria i pràctica. La relació entre assessor/a i docents es defineix com una relació asimètrica i d'influència però no jeràrquica, en què l'assessor/a proposa i orienta però no imposa, i promou la capacitat i l'autonomia del professorat. L'assessorament col·laboratiu suposa un procés de resolució conjunta de problemes i de construcció de significats compartits entre tots els participants, en què els docents i la comunitat educativa són els agents i protagonistes del canvi.

La Taula 1 recull, en aquest marc, algunes idees clau sobre l'actuació de l'assessor/a col·laboratiu/va.

Taula 1. L'assessor/a col·laboratiu/va

Qui és i què fa?	Professional psicopedagògic, expert/a en processos de canvi i millora de les pràctiques educatives en una direcció inclusiva, amb coneixement tant del contingut de millora com dels propis processos de canvi i millora de les pràctiques
Quina és la seva funció?	“Basteix” la construcció de millores en la pràctica docent, oferint ajudes ajustades al professorat, que és qui decideix, pensa, dissenya i desenvolupa aquestes millores. Per fer-ho, l'assessor/a ajuda a delimitar el contingut de millora (els canvis concrets en les pràctiques que es volen introduir), ajuda a definir la millora com una tasca col·laborativa, ajuda a recollir i analitzar les pràctiques docents actuals contrastant-les amb referents tant conceptuals (conceptes i principis teòrics) com pràctics (experiències, materials i recursos), ajuda a dissenyar acuradament les millores, dona suport mentre s'estan portant a la pràctica, i ajuda a avaluar-les per tal de generalitzar-les i consolidar-les.
Quin llenguatge i postura adopta?	Parteix de les demandes, necessitats i sabers del professorat, i d'una comprensió en profunditat del seu context, realitat i condicions. Ajuda al professorat a entendre de manera més rica i elaborada la pràctica docent i el seu caràcter complex i dilemàtic, i a establir ponts entre teoria i pràctica. És capaç de “transitar” entre el coneixement pràctic i el coneixement acadèmic, i d'ajudar als docents a fer-ho. Busca afavorir que els docents prenguin consciència, enriqueixin, revisin i

	reconstrueixin els seus marcs de referència sobre la pràctica docent, i que siguin cada cop més capaços d'articular teoria i pràctica.
Quin és el seu estil de lideratge amb el grup?	Té un model de com ajudar a construir les millores. Des d'aquest model, equilibra la col·laboració i la direcció. No imposa, però sí proposa. Ajuda al grup de docents a anar més enllà del que aniria sense la seva ajuda. Promou l'autonomia, la responsabilitat i el control dels docents com a agents de canvi i millora de les seves pràctiques, especialment pel que fa a la seva capacitat de reflexió sobre la pràctica, de construcció d'una visió compartida, i de presa de decisions. Va disminuint progressivament la seva ajuda i intervenció.
Quines estratègies utilitza?	Ajuda a estructurar les tasques que concreten el procés de disseny i desenvolupament de les millores. Utilitza estratègies de suport diverses i de manera flexible, per tal d'adaptar-se a les necessitats del grup en cada moment del procés. Atén de manera equilibrada les dues dimensions implicades en el procés de construcció conjunta de les millores: l'avenç en el disseny i desenvolupament de les pràctiques, i la construcció d'un clima emocional i motivacional de treball basat en la col·laboració i la cohesió grupal. Utilitza sistemàticament i deliberadament el llenguatge i una àmplia gamma de recursos discursius (tant d'escolta com d'influència) per donar suport al procés de construcció conjunta de les millores

## 2.2. Una estratègia d'assessorament col·laboratiu per a la millora de les pràctiques docents

Lago i Onrubia (2008, 2011a, 2011b, 2017) proposen una estratègia d'assessorament col·laboratiu per a la millora de les pràctiques docents que permet orientar de manera detallada com dissenyar i desenvolupar processos de millora de les pràctiques coherents amb les idees anteriors. Aquesta estratègia ha estat el referent del treball dels Grups, i els instruments proposats en aquest document s'hi emmarquen.

L'estratègia identifica dos aspectes clau en el disseny i desenvolupament d'aquests processos. El primer té a veure amb el procés de delimitació i concreció dels canvis i millores que es volen introduir en les pràctiques docents, que en l'estratègia s'anomenen "continguts de millora". El segon té a veure amb com s'estructura en el temps el procés mateix de millora i el suport de l'assessor/a a aquest procés.

Pel que fa al primer aspecte, l'estratègia subratlla que els continguts de millora han d'elaborar-se i acordar-se a partir de les necessitats i dificultats pràctiques percebudes pel professorat participant. També que cal formular-los en termes pràctics i d'actuacions concretes del professorat amb l'alumnat, i al mateix temps de manera informada pel millor coneixement psicopedagògic disponible. Igualment, destaca la importància d'acotar i concretar les millores, seguint un criteri de canvi possible, i de disposar de criteris i indicadors clars que permetin valorar els canvis assolits i els seus efectes en l'aprenentatge de l'alumnat.

Pel que fa al segon aspecte, l'estratègia planteja diferents nivells, mútuament encaixats, que conformen l'estructura dels processos de canvi i millora de les pràctiques.

En primer lloc, i en tant que processos complexos i extensos en el temps, es considera que els processos de canvi comporten un seguit d'etapes, cadascuna de les quals suposa un cert grau de desenvolupament de les millores tant des del punt de vista de la pràctica individual del professorat com des del punt de vista de l'extensió i profunditat en què el centre educatiu, com a institució, va incorporant aquestes millores. L'estratègia considera que en un procés que vulgui modificar de manera substancial les pràctiques des d'una perspectiva institucional cal considerar, típicament, quatre etapes: una etapa de promoció del procés de col·laboració per a

la millora, una etapa d'introducció de les millores, una etapa de generalització de les millores, i una etapa de consolidació o institucionalització de les millores. El treball dels Grups es va centrar en les etapes de promoció de les millores i d'introducció de les millores.

En segon lloc, es considera que el desenvolupament de cada etapa requereix alguns moments o fases diferenciades: una fase de negociació dels continguts i procés del treball col·laboratiu a realitzar, una fase de recollida i anàlisi de les pràctiques que està duent a terme el professorat, una fase de disseny concret i detallat de les millores, una fase de posada en pràctica i ajust de les millores, i una fase d'avaluació del procés i de les millores i de presa de decisions de continuïtat. Les tres fases centrals poden repetir-se de manera cíclica al llarg d'una determinada etapa. La Taula 2 recull, per al cas concret de l'etapa d'introducció de les millores, la caracterització més concreta d'aquestes fases, indicant alguns "procediments" o actuacions clau en cada cas.

En tercer lloc, es considera que cada fase es realitza mitjançant la combinació de diverses tasques dels participants (docents i assessor/a). Des del punt de vista de la construcció de les millores, aquestes tasques poden ser de tres tipus: de recollida i descripció de les pràctiques docents del professorat, d'anàlisi d'aquestes pràctiques, o de proposta de canvi d'aquestes pràctiques. Per dur a terme una determinada fase, aquests tres tipus de tasques poden combinar-se de maneres molt diferents. En aquesta combinació resulta important qui té la responsabilitat de cada tasca (cada docent individualment, alguns docents treballant en equip, l'assessor/a sol, l'assessor/a amb alguns docents, tot el grup de docents i l'assessor/ junts) i com s'ordenen en el temps (abans, durant o després de les sessions en què es reuneixen els participants).

En darrer lloc, es considera que les tasques es desenvolupen a partir de la interacció i el diàleg entre el participants. Perquè aquesta interacció i diàleg siguin constructius i permetin fer avançar el procés i també la cohesió i la col·laboració entre els participants, cal que aquests utilitzin de manera estratègica i deliberada determinades formes de parla o "recursos discursius", com ara ordenar temes, assenyalar tasques, demanar informació i opinió, acceptar, ampliar i complementar, conceptualitzar, relacionar amb exemples de pràctica, fer recapitulacions i síntesis...

Taula 2. Fases de l'assessorament col·laboratiu en l'etapa d'introducció de les millores. (Adaptat de Lago i Onrubia, 2011b)

Fases	Procediments o actuacions-clau en la fase
Fase 1. La creació de les condicions i l'establiment negociat d'objectius, continguts i previsions del procés de canvi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Negociar i delimitar el rol de l'assessor i dels participants en el procés d'assessorament</li><li>- Definir i concretar el problema / contingut d'assessorament</li><li>- Delimitar els aspectes de la pràctica objecte de millora</li></ul>
Fase 2. L'anàlisi de les pràctiques educatives actuals	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recollir i analitzar les pràctiques docents respecte als continguts de millora acordats</li><li>- Analitzar documents, informes i experiències sobre els continguts de millora</li><li>- Elaborar hipòtesis respecte a possibles millores específiques en els aspectes concrets de les pràctiques del professorat que s'acordin</li></ul>



Fase 3. L'elaboració de propostes concretes de canvi i millora	<ul style="list-style-type: none"><li>– Concretar i delimitar cadascuna de les propostes de millora</li><li>– Planificar conjuntament els canvis a introduir i analitzar i preveure les repercussions que suposen en altres aspectes de la pràctica</li><li>– Seleccionar i/o elaborar els materials i instruments necessaris per a la introducció i seguiment de les millores</li><li>– Acordar el procés d'introducció, seguiment i avaluació de les millores</li></ul>
Fase 4. L'acompanyament en la posada en marxa de les millores	<ul style="list-style-type: none"><li>– Posar en pràctica les diferents millores</li><li>– Fer-ne el seguiment i la primera avaluació de la introducció de les millores</li><li>– Ajustar i redefinir, si s'escau, les diferents millores</li></ul>
Fase 5. L'avaluació del procés de canvi i dels resultats assolits, i la presa de decisions de continuïtat	<ul style="list-style-type: none"><li>– Avaluar el procés, les millores en les pràctiques i les millores en l'aprenentatge de l'alumnat</li><li>– Prendre decisions i compromisos en relació amb la continuïtat del procés d'assessorament i/o del procés de millora de les pràctiques</li></ul>

### 3. Instruments per a l'etapa de promoció inicial del procés de col·laboració per a la millora

#### 3.1 Presentació dels instruments

Com s'ha indicat en l'apartat anterior, l'etapa de promoció inicial del procés de col·laboració per a la millora de les pràctiques és, des de l'estratègia d'assessorament col·laboratiu en què es basa aquest document, la primera del recorregut d'un centre educatiu cap a un canvi substancial i amb una dimensió institucional en les pràctiques docents del seu professorat. Des d'aquesta estratègia, es considera que aquesta etapa ha de crear les condicions inicials per encetar un treball col·laboratiu de canvi de les pràctiques que tingui sentit i significat per al professorat que hi participarà i per al centre educatiu com a institució. Això suposa, d'una banda, començar a construir una voluntat compartida de treballar col·laborativament per canviar i millorar de manera significativa determinats aspectes de les pròpies pràctiques docents per donar una resposta de més qualitat a l'alumnat. Es tracta, en aquest sentit, de convertir necessitats, neguits, preocupacions... del professorat sobre la qualitat de la seva actuació en una disposició a revisar i millorar col·laborativament les seves pràctiques. D'altra banda, suposa arribar a alguns acords inicials que permetin començar el procés de canvi: acordar una primera formulació del contingut de millora, acordar qui participarà inicialment en el treball (establir un grup de treball de professorat que vol començar a dur a la seva pràctica les millores), acordar el reconeixement i la posició institucional del treball, i acordar els temps i els espais que es dedicaran al treball en forma de calendari de reunions del grup de treball.

Els instruments que es presenten en aquest apartat s'adrecen a donar suport a diferents moments i aspectes del treball assessor, personal i amb els docents, en aquesta etapa.

El primer instrument és un recull de *Dimensions per a l'anàlisi institucional dels centres*. Conèixer i analitzar la realitat del centre, les seves preocupacions i necessitats, i les seves potencialitats, és fonamental per poder acomplir les finalitats d'aquesta etapa, i per mobilitzar la voluntat i la capacitat de treballar col·laborativament per a la millora de les pràctiques. L'instrument ofereix una guia d'elements rellevants a considerar en aquest procés d'anàlisi i mobilització institucional. És important no entendre l'instrument com un "check-list" a completar, o com un llistat d'informacions descontextualitzades i aïllades a recollir de manera puntual o externa sobre el centre. Es tracta, més aviat, d'un referent per ajudar tant l'assessor com el professorat a prendre consciència i posar en comú aspectes de la dinàmica institucional que poden potenciar (o dificultar) la posada en marxa d'un procés de millora assumit institucionalment i compartit entre el professorat del centre. En aquest sentit, l'instrument es pot fer servir de moltes maneres i en diferents moments, per part de l'assessor i del professorat, individualment o junts: per preparar una reunió, per fer emergir determinades qüestions en una conversa informal, per augmentar el coneixement mutu, per ajudar a explorar i definir necessitats, per posar en valor coneixements i experiència dels docents, per aprofitar processos o experiències prèvies del professorat i el centre que poden ajudar a fer possible el compromís amb la millora, per conèixer restriccions i potencialitats per al canvi, per cercar i promoure aspectes compartits i punts d'acord... En definitiva, es pretén que, amb l'ajuda de l'instrument, assessor i centre puguin començar a crear la "zona de desenvolupament institucional" en què el centre i el seu professorat podran i voldran, amb l'ajuda de l'assessor/a, revisar i millorar les seves pràctiques més enllà del punt en què es trobin a l'inici del procés.

El segon instrument és un recull d'*Actuacions-clau per a la promoció de la demanda d'assessorament als centres*. L'instrument s'organitza a partir dels quatre tipus d'acords fonamentals a assolir en aquesta etapa, que s'han descrit abans, i proposa algunes actuacions concretes que poden afavorir l'assoliment de cadascun d'aquests tipus d'acords. Es recullen, també, suggeriments, criteris i orientacions associats a aquestes actuacions que, en l'experiència dels membres dels Grups, han ajudat a dur a terme aquestes actuacions per tal d'assolir els

diferents acords. Com l'instrument anterior, no s'ha d'entendre com un instrument tancat o que cal seguir literalment, sinó com una guia o pauta per a l'acció que cal contextualitzar i utilitzar estratègicament en les diferents situacions.

El tercer instrument que es presenta és un conjunt de *Criteris i recomanacions per a la promoció de la demanda d'assessorament als centres*, elaborats pels professionals dels Grups un cop van acabar el recorregut d'aquesta etapa en els respectius centres, com a síntesi dels elements clau per a l'èxit de l'etapa. L'instrument organitza aquests criteris al voltant de vuit dimensions que es considera important tenir en compte al llarg del treball de promoció inicial del procés de col·laboració per a la millora de les pràctiques. Com la resta d'instruments, s'ha d'entendre com una guia o pauta oberta i flexible, en aquest cas per a l'acció i la reflexió de l'assessor/a i els participants, abans, durant i també al final del conjunt del treball en l'etapa.

### 3.2. Dimensions per a l'anàlisi institucional dels centres

---

#### A. Dimensions relacionades amb el centre i el seu context

##### 1. Cultura del centre

- Història del centre
- Identitat del centre
- Característiques del projecte educatiu
- Programes en què el centre participa

##### 2. Estructura i organització del centre

- Mida del centre
- Coordenades de l'equip directiu (estructura, temps en el càrrec, projecte...)
- Composició del claustre, estabilitat, cohesió interna, relació entre els membres
- Complexitat de l'organització del centre
- Micropolítica del centre
- Eficiència i vertebració de l'organització

##### 3. Lideratge pedagògic i organitzatiu

- Lideratge de l'equip directiu
- Altres lideratges pedagògics en el centre
- Flexibilitat de l'organització
- Tipus de cultura organitzativa
- Apertura al canvi
- Ubicació i rol atribuït a l'assessor/a des del punt de vista del lideratge pedagògic

##### 4. Perfil pedagògic i didàctic del centre

- Programes on el centre participa
- Experiència d'aprenentatge rellevants.
- Entorns d'aprenentatge
- Organització dels continguts
- Recursos didàctics
- Dinàmiques organitzatives dins l'entorn d'aprenentatge
- Històric de formació de centre

##### 5. Característiques de l'alumnat

- Característiques rellevants del context social, econòmic i cultural de l'alumnat del centre
- Perfil de l'alumnat
- Diversitat de l'alumnat

##### 6. Relació del centre amb el context i la comunitat

- Relacions i vincles del centre amb la comunitat i les institucions de l'entorn comunitari
- Relació del centre amb els serveis educatius i inspecció

- Relació del centre amb plans d'intervenció i actuació educativa en clau comunitària existents en el context

## 7. Altres fonts d'informació

- Sistema d'indicadors de centre elaborats i recollits per la inspecció

## B. Dimensions relacionades amb els agents implicats en el procés de canvi i millora

### 1. Relacions i comunicacions entre els agents del centre

- Caràcter participatiu i democràtic del funcionament intern del centre
- Estil relacional i comunicacional dominant en el centre
- Grau de comunicació, coordinació i cohesió entre les diferents instàncies
- Grau de comunicació, coordinació i cohesió entre els diferents agents

### 2. Relacions amb l'assessor/a i els serveis educatius

- Visió i expectatives sobre el rol dels serveis educatius en el procés de canvi
- Visió i expectatives sobre el rol de l'assessor/a en el procés de canvi
- Clima i relació entre el centre i els diferents agents implicats i l'assessor

### 3. Disposició de la institució i els agents del centre al canvi

- Grau en què les necessitats i la demanda de canvi és compartida en el centre
- Interessos, consciència de les necessitats de canvi, posicionament, cohesió i compromís amb el canvi de l'equip directiu
- Capacitats per liderar el canvi de l'equip directiu
- Interessos, consciència de les necessitats de canvi, posicionament, cohesió, compromís i participació en relació amb el canvi del claustre
- Interessos, consciència de les necessitats de canvi, posicionament, cohesió i compromís amb el canvi de les principals estructures pedagògiques dels centres (cicles, departaments, coordinacions...)
- Capacitats per dur a terme canvis de les diferents instàncies i de l'estructura organitzativa
- Escala en què el centre pot/vol dur a terme canvis, i estructures potencialment implicades
- Grau en què el centre accepta/demanda la presència i participació de l'assessor/a en els seus diferents espais de funcionament (p.e. accés a reunions, entrada a l'aula) en el marc de l'assessorament
- Complexitat i intensitat de l'assessorament (ajuda, acompanyament...) que el centre vol i pot rebre

### C. Dimensions relacionades amb l'assessor/a

#### 1. Condicions externes de treball de l'assessor/a

- Temps disponible per a la preparació, l'actuació i el seguiment de l'assessorament
- Inclusió i prioritat de l'assessorament en el pla de treball personal de l'assessor/a

#### 2. Capacitats i competències de l'assessor/a

- Coneixement i domini de la temàtica objecte de l'assessorament
- Formació prèvia de l'assessor/a
- Capacitats/competències relacionades amb el procés d'assessorament (escolta activa, empatia...)
- Motivació i actitud de l'assessor/a

#### 3. Relació entre l'assessor/a i el centre

- Coneixement previ del centre per part de l'assessor/a
- Relació prèvia de l'assessor/a amb el centre
- Clima de confiança de l'assessor/a amb el centre
- Definició del rol de l'assessor/a davant del centre
- Establiment i formalització d'acords de planificació i desenvolupament de l'assessorament

#### 4. Suport a l'assessor/a i l'assessorament des del servei educatiu (CRP, SE)

- Inclusió i prioritat de l'assessorament i la funció assessora en el pla de treball del servei
- Perfil dels membres del servei
- Suport i coordinació dins del servei
- Establiment de persones de referència del servei amb el centre
- Suport i coordinació amb la inspecció

#### 5. Planificació de l'assessorament

- Acord i formulació adient de les coordenades de l'assessorament
  - Planificació adequada de l'assessorament, de la seva estructura i temporització
  - Avaluació del grau d'impacte de l'assessorament
  - Avaluació de la pròpia actuació assessora
-

### 3.3. Actuacions-clau per a la promoció de la demanda d'assessorament als centres

Objectius	Possibles actuacions a realitzar	Observacions
<i>Acordar el contingut de millora (en la seva formulació inicial)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Converses, contactes i actuacions informals</li><li>• Reunió/ns amb l'equip directiu (una o més): presentació, detecció de la demanda)</li><li>• Reunió/ns amb altres agents del centre</li><li>• Reunió/ns amb l'equip impulsor de centre, si existeix</li><li>• Reunió amb el claustre</li><li>• Informació i consultes amb els companys del CRP i de la resta del SEZ</li><li>• Informació i consultes amb la Inspecció</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprofitar la relació prèvia amb el centre i els espais informals per crear un espai de confiança que serveixi de base a la promoció de demandes</li><li>• Identificar neguits o preocupacions del centre i promoure que es puguin transformar progressivament en demandes o propostes de treball i d'assessorament en col·laboració</li><li>• Vincular la identificació i discussió de necessitats del centre, la promoció de la demanda o la proposta d'assessorament, així com el possible contingut de millora als projectes que el centre ja té en marxa</li><li>• Aprofitar les xarxes en què els centres participen per identificar necessitats i promoure demandes, tot partint de coses que ja treballen</li><li>• Casar la demanda del centre amb una estratègia d'assessorament col·laboratiu</li><li>• Pensar estratègicament la manera de presentar les nostres propostes als diferents agents</li></ul>

<p><i>Acordar qui participarà en el treball (establir un grup de treball)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reunió/ns amb l'equip directiu</li><li>• Contactes informals i/o reunions amb possibles referents / responsables del treball</li><li>• Contactes informal i/o reunions amb els possibles participants</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposar de criteris per delimitar el nombre i perfil del professorat que hi participarà</li><li>• Acordar aquests criteris de participació amb l'equip directiu</li><li>• Analitzar i aprofitar l'estructura de funcionament habitual del centre (canals de coordinació, espais de comunicació...) i en allò possible, no muntar estructures paral·leles</li><li>• Identificar possibles referents/responsables del treball</li><li>• Cercar i acordar la millor fórmula organitzativa per iniciar l'assessorament: gran grup, petit grup, nivells, grup impulsor...</li><li>• Delimitar inicialment, com a proposta, els rols i compromisos que cada part assumirà</li><li>• Assegurar espais de comunicació i implicació als diferents agents i a les aules</li><li>• Preveure com es documentarà tot el procés</li></ul>
---	---	--



<p><i>Acordar el reconeixement i la posició institucional del treball</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Donar un lloc prioritari al procés d'assessorament en la planificació del centre</li><li>• Incloure el procés en els documents de planificació del centre (PGA...)</li><li>• Informar i/o coordinar-se amb la Inspecció</li><li>• Informar i/o coordinar-se amb els companys al CRP i el SEZ</li><li>• Ajudar a donar visibilitat i difondre tant de manera interna com externa el treball</li><li>• Ajudar a dissenyar i establir la documentació del treball i els processos a realitzar (acordar la recollida d'evidències)</li><li>• Eventualment, valorar un possible reconeixement als participants en termes de formació</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoure que l'assessorament tingui un lloc prioritari en la planificació del centre</li><li>• Promoure la inclusió i descripció del procés en els documents de planificació del centre (PGA...)</li><li>• Assegurar que s'estableixen i es creen condicions per mantenir els espais i moments per al treball conjunt</li><li>• Afavorir i treballar per a que claustre pugui donar la seva conformitat al projecte d'assessorament</li><li>• Buscar la complicitat de la Inspecció</li><li>• Promoure i assegurar la recollida d'evidències d'aplicació a l'aula.</li><li>• Orientar la recollida d'evidències en diferents formes i formats.</li><li>• Promoure que el procés i resultats del treball quedin per escrit</li><li>• Afavorir la visibilitat i el reconeixement informal del treball</li></ul>
---	---	---

<p><i>Preveure i acordar els moments i periodicitat de les sessions de treball del grup (calendari)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoure l'establiment d'un calendari des de l'inici de curs, consensuat, participat i conegut pels diferents participants i implicats</li><li>• Concretar sessions de treball amb l'assessor i sessions de treball a l'aula</li><li>• Crear espais o recursos organitzatius i/o comunicatius pel grup de treball</li><li>• Definir la via de comunicació i interlocutors per imprevistos, canvis i dubtes</li><li>• Decidir com s'informarà i es documentarà a la resta d'agents del centre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenir en compte el calendari i moments del centre</li><li>• Tenir en compte l'organització i dinàmica del centre (projectes de centre, exclusiva...)</li><li>• Aprofitar les possibilitats d'informació, comunicació i col·laboració que ofereixen les eines TAC</li><li>• Establir reunions alternes amb les diferents estructures organitzatives (equip directiu, equip impulsor si existeix...)</li></ul>
---	--	--

### **3.4. Criteris i recomanacions per a la promoció de la demanda d'assessorament als centres**

---

#### **1. Presència i treball anterior en el centre**

- Fer-se visible en el centre (ajudant en projectes i activitats, col·laborant, participant, organitzant...) per esdevenir un recurs i un suport per al centre
- Reconvertir demandes de formació en propostes d'assessorament col·laboratiu
- Vincular les propostes d'assessorament col·laboratiu als projectes del centre

#### **2. Treball previ a les primeres reunions**

- Fer un treball previ a la/les primeres reunions, que intenti assegurar-ne l'èxit. En aquest sentit:
  - aprofitar les diferents vies de comunicació (telèfon, mail, presencial)
  - assegurar certs requisits: bona predisposició del centre i l'assessor/a, necessitat sentida pel centre i compartida per l'assessor/a, complicitat del conjunt del claustre, confiança mútua
  - estar molt pendent de captar dinàmiques i elements que poden incidir en el treball

#### **3. Reconeixement i suport per a la proposta d'assessorament**

- Compartir la proposta d'assessorament amb el SE
- Incloure l'assessorament en el pla de treball del SE
- Cal buscar la complicitat de la inspecció

#### **4. Planificació de l'assessorament**

- Planificar molt bé personalment tot el procés, tenir un pla-marc de sortida o inicial
- Al mateix temps, saber que el pla ha de ser flexible i adaptable a la realitat i les necessitats del centre
- Acabar concretant i planificant conjuntament

#### **5. Relació amb l'equip directiu**

- Assegurar la implicació de l'equip directiu, tant pel que fa a la demanda com al desplegament de l'assessorament
- En les reunions inicials amb l'equip directiu:
  - assegurar l'interès pel canvi i que la necessitat del centre sigui sentida
  - aclarir el rol de l'assessor
  - elaborar i formalitzar un document de compromís
  - el debat és més fàcil quan es parla de coses concretes

#### **6. Gestió del temps**

- Assegurar la gestió sostenible del temps:
  - trobar el moment adequat per fer les reunions

- ser flexible
- buscar temps suficient per fer un treball sostenible
- que no es vegi com una “feina afegida”
- caldria assegurar que les propostes per al curs següent es plantegen abans de setmana santa
- assegurar la sostenibilitat del calendari de treball
- valorar el temps que pot sostenir l'assessor/a
- Evitar el desgast excessiu i l'excés de pressió als participants
- Ajudar a prioritzar projectes, no sobresaturar

### **7. Formalització dels acords i documentació del procés**

- Recollir els acords de manera explícita i visible
- Elaborar “documents formalitzadors”
- Elaborar un quadern de bitàcola que permeti:
  - recollir tota la informació, ampliar-la i revisar-la
  - recollir els materials i instruments necessaris per garantir que el canvi arribi l'aula

### **8. Avaluació de l'èxit de l'assessorament**

- Assegurar que el canvi arriba als mestres i l'aula i no es queda en els equips responsables o impulsors
  - Consensuar criteris i indicadors d'avaluació, pocs i clars, assumibles i lligats a instruments d'avaluació fiables
  - No oblidar que, en darrer terme, l'èxit de l'assessorament passa per la millora en els aprenentatges que fa l'alumnat
-

## 4. Instruments per al desenvolupament de les fases de l'etapa d'introducció de les millores

### 4.1. Presentació dels instruments

En l'etapa d'introducció de les millores, un grup inicial de docents, constituït com a resultat de l'etapa anterior, comença a dissenyar i posar en marxa algunes primeres millores en la seva pràctica.

Aquesta etapa es vertebrava, com s'ha dit en el segon apartat, al voltant de cinc fases: una fase de negociació dels continguts i procés del treball col·laboratiu a realitzar, una fase de recollida i anàlisi de les pràctiques que està duent a terme el professorat, una fase de disseny concret i detallat de les millores, una fase de posada en pràctica i ajust de les millores, i una fase d'avaluació del procés i de les millores i de presa de decisions de continuïtat. Els instruments que presentem prenen com a referència aquestes fases.

Així, el primer dels instruments presenta un conjunt de *Criteris i orientacions per al desenvolupament de la Fase 1 de l'etapa d'introducció de les millores*. Aquests criteris s'organitzen a partir de les actuacions clau o procediments que l'estratègia de referència proposa per a aquesta fase (Taula 2). Els criteris poden ser més o menys generals, i tenir a veure amb aspectes diferents del treball per a l'actuació.-clau o procediment corresponent: de vegades remetent a actuacions o representacions prèvies de l'assessor/a, i de vegades a actuacions en l'activitat conjunta amb els docents; de vegades estan més centrats en fer avançar el procés de treball, i de vegades en assegurar i ampliar la col·laboració i la cohesió del grup de treball; de vegades remetent a elements més conceptuals, i d'altres a elements més procedimentals o actitudinals. En tot cas, són criteris i orientacions que l'experiència de treball dels membres dels Grups ha senyalat com a rellevants per assolir les finalitats de la fase i contribuir així a assolir les finalitats de l'etapa. Com hem dit en relació als instruments de l'etapa anterior, aquests criteris i orientacions no s'han d'entendre com a elements a aplicar o reproduir mecànicament i al marge del context, sinó com a pautes o guies d'actuació obertes i flexibles, que cal contextualitzar en cada situació, i que s'han de posar al servei de l'actuació reflexiva d'assessors/es i docents. Juntament amb els criteris i orientacions, l'instrument inclou un apartat, per a cada actuació clau o procediment, de "dificultats previsibles". En aquest apartat es recullen les principals dificultats trobades pels assessors/es en el seu procés de treball de la fase. Aquestes dificultats mostren la complexitat dels processos de canvi i millora de les pràctiques, i ajuden a anticipar aspectes del treball als quals cal parar especial atenció i proveir de suport de manera especialment acurada. En molts casos, els criteris i orientacions proposats apunten directament a afrontar aquestes dificultats.

Els dos instruments següents mantenen la mateixa estructura i característiques per a les fases 2 i 3 de l'etapa: *Criteris i orientacions per al desenvolupament de la Fase 2*, i *Criteris i orientacions per al desenvolupament de la Fase 3*.<sup>1</sup>

El quart i darrer instrument recull una *Síntesi de criteris i orientacions per al desenvolupament de l'etapa d'introducció de les millores*, elaborada retrospectivament per indicar elements especialment destacables per a cada una de les fases, des d'una mirada global i de conjunt.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> El plantejament dels Grups era fer el recorregut complet, al llarg d'un curs, de l'etapa d'introducció de les millores, i elaborar a partir de la reflexió sobre aquest recorregut criteris i orientacions per a les cinc fases de l'etapa. Els Grups, però, es van veure afectats pel tancament de les escoles per causa de la crisi sanitària de la Covid-19 que es va produir a partir del març de 2019. Aquest tancament va impedir el desenvolupament de les fases 4 i 5 dels assessoraments en curs. Per aquesta raó no es van poder elaborar els instruments relatius a aquestes dues fases.

<sup>2</sup> Per les raons expressades en la nota 1, l'instrument està fonamentalment elaborat pel que fa a les tres primeres fases de l'etapa. S'han incorporat, tot i així, alguns elements molt puntuals sobre les fases 4 i

L'estructura i característiques de l'instrument són, en el marc d'aquesta finalitat, similars a la dels instruments anteriors.

---

que els membres dels Grups van poder posar de manifest a partir d'algunes actuacions puntuals d'aquestes fases que, en alguns casos, es va poder arribar a dur a terme.

#### 4.1. Criteris i orientacions per al desenvolupament de la Fase 1 de l'etapa d'introducció de les millores

	Criteris i orientacions	Dificultats previsibles
<p>Negociar i delimitar el rol de l'assessor/a i els/les participants en el procés d'assessorament</p>	<p>És molt important el treball previ realitzat durant la Fase 0, tant des del punt de vista del coneixement previ del centre i dels interlocutors, com des del punt de vista d'assegurar que el treball respon a una necessitat sentida, la qual cosa permet la bona predisposició de tothom. Si es treballa amb un equip impulsor, cal haver parlat amb ells en el marc d'aquesta Fase 0, abans de la primera sessió de la Fase 1.</p> <p>Com a assessor/a, ser conscient i controlar les expectatives sobre el centre generades a partir del treball amb l'equip directiu, i "compensar-les" amb l'observació directa i la interlocució amb la resta de participants.</p> <p>Mirar d'assegurar que l'objectiu sigui compartit amb servei educatiu, inspecció..., que estiguin informats i siguin co-partípeps, de manera que tothom "remi" en la mateixa direcció quan estigui al centre</p> <p>Saber discernir el rol d'assessor/a del rol de formador/a. Pot ser interessant que algú altre faci rol de formador, coordinant els dos rols (p.e. preparar conjuntament...)</p> <p>Fer una explicació gradual del model d'assessorament i el que suposa (en diferents reunions, en diferents moments...)</p> <p>Que tothom tingui clars els rols (no només l'equip directiu i l'equip impulsor, si és el cas, sinó tot el claustre) i tenir espais per parlar-los amb tothom. Val la pena elaborar un document de compromisos</p> <p>Cal delimitar molt bé les tasques i rols de cadascú en cada sessió (què s'espera de cadascú en cada cas), i fer-ho explícit, visible i consultable, per exemple en un document</p> <p>Ajudar a ser sistemàtics en els acords i objectius, i registrar i documentar el procés.</p>	<p>Haver centrat molt el treball de la Fase 0 només en l'equip directiu i no en la resta de participants.</p> <p>Discernir el rol d'assessor/a del rol de formador/a.</p> <p>Assegurar horaris i espais per al treball. Hi ha poc temps, per dificultats de calendari o per interrupcions o "emergències" al centre. És important la flexibilitat</p> <p>El traspàs de la informació i la comunicació de l'equip directiu al conjunt dels participants.</p> <p>La manca de temps per part de l'assessor/a.</p> <p>La manca d'experiència de l'assessor/a en aquest tipus d'assessorament.</p> <p>Calen eines de dinàmica de grup pel treball amb els equips docents</p> <p>Cal assegurar la confidencialitat de la informació amb què es treballi</p>

	<p>Fer les sessions el més àgils possible, respectar molt els temps i ser molt respectuosos amb el temps dels altres. Portar documents per escrit i guionitzar molt bé les sessions</p> <p>Aprofitar les possibilitats de delegar responsabilitats als propis participants. El treball amb un equip impulsor pot ser útil des d'aquest punt de vista.</p> <p>Anticipar possibles dificultats organitzatives (horaris i espais).</p> <p>Planificar el conjunt del treball d'assessorament.</p> <p>Calendaritzar de manera clara i ben informada per a tothom, amb reflex i suport documental.</p> <p>Assegurar la comunicació directa amb el conjunt dels participants i l'equip docent.</p> <p>Cuidar i fomentar la relació personal, humana, amb l'equip directiu i el conjunt dels participants. Ser prudents.</p>	
<p>Definir i concretar el problema/contingut d'assessorament</p>	<p>És molt important el treball previ realitzat durant l'etapa anterior (etapa de promoció) pel que fa a aquest aspecte.</p> <p>Conèixer bé el punt de partida del centre i els participants respecte al problema/contingut d'assessorament</p> <p>Aprofitar la demanda per ampliar el coneixement previ del centre. Preveure l'ampliació d'aquest coneixement pel que fa al contingut de millora.</p> <p>Clarificar bé el contingut de millora. Escriure-ho i documentar-ho.</p> <p>Assegurar que el conjunt dels participants comparteix la definició del contingut de millora. En la definició del problema ha de participar tothom, no només l'equip directiu o l'equip impulsor</p> <p>Tenir flexibilitat per anar repensant cada sessió a partir del que ha passat en les sessions anteriors</p> <p>Fer un esforç per incorporar i fins i tot fer protagonistes del procés a les persones que mostren més resistències, com a via per reduir aquestes resistències.</p>	<p>Entendre el perquè de la demanda, de manera que la formulació del contingut d'assessorament hi doni realment resposta.</p> <p>Les escoles demanen que es solucionin moltes coses molt ràpid. Ajudar a mostrar el valor d'asseure's i pensar, a prioritzar i focalitzar</p> <p>El traspàs de la informació i la comunicació de l'equip directiu al conjunt dels participants.</p> <p>Les dinàmiques de lideratge existents.</p> <p>Coordinar el treball dels diferents docents, i cohesionar nous equips docents</p> <p>Calen eines de dinàmica de grup i de reflexió i treball pedagògic pel treball amb els equips docents</p>



	<p>Ajudar a desenvolupar dinàmiques de lideratge.</p> <p>Difondre a tota la comunitat el contingut de millora i el grup de treball</p>	<p>Aquesta forma de treball demana molt temps de l'assessor/a per pensar, preparar i documentar cada sessió</p> <p>Pot ajudar que hi hagi més d'un assessor/a a la sessió</p> <p>La inestabilitat de la plantilla de professorat en el centre.</p>
<p>Delimitar els aspectes de la pràctica objecte de millora</p>	<p>És molt important el treball previ realitzat durant la Fase 0, tant des del punt de vista del coneixement previ del centre i dels interlocutors, com des del punt de vista d'assegurar que el treball respon a una necessitat sentida. És important que el centre estigui en el moment adient per enfrontar el repte</p> <p>Preveure l'ampliació del coneixement del centre pel que fa al contingut de millora.</p> <p>Ajudar a entendre i compartir el significat i elements del contingut de millora i les potencialitats de les noves formes de treball.</p> <p>Revisar sistemàticament els elements del contingut de millora, i no deixar-se aspectes rellevants per considerar.</p> <p>Posar l'accent en la importància de l'avaluació dels aprenentatges com a dimensió de la pràctica.</p> <p>Donar valor al treball innovador en el centre.</p> <p>Visitar altres centres que estan fent una experiència similar</p> <p>Contrastar amb alguna persona més experta pot ajudar a delimitar</p> <p>Tenir una formació o programa de partida pot ajudar a donar legitimitat i una certa "bastida". D'altra banda, una entrada més interna et dona més flexibilitat. Cal aprofitar les avantatges de la situació que es tingui.</p>	<p>L'aparició de dubtes, incerteses... Compartir el significat del que es vol millorar és complex (influència de les creences, les expectatives...). En aquest sentit, és fonamental construir cultura de canvi en la pròpia discussió, i entendre que el procés és canvi. Perseverar en el procés, la dinàmica de treball.</p> <p>Calen eines de dinàmica de grup i de reflexió i treball pedagògic pel treball amb els equips docents</p> <p>L'aparició de dificultats associades a que el contingut de millora es vincula a demandes externes, "artificials" o imposades al centre.</p> <p>"Perdre" el context concret del centre i la realitat de l'aula.</p> <p>Les diferents formes de treball per part del professorat del centre.</p> <p>Com explicitar i comunicar per part de l'assessor/a les dificultats que detecta quant a les formes de treball per part del professorat.</p>

#### 4.2. Criteris i orientacions per al desenvolupament de la Fase 2 de l'etapa d'introducció de les millores

	Criteris i orientacions	Dificultats previsibles
Aspectes i elements transversals al conjunt d'actuacions-clau de la Fase 2	<p>Mantenir els objectius compartits amb el conjunt dels participants</p> <p>Delimitar clarament les fases del procés per part de l'assessor/a</p> <p>Establir pautes que ajudin a sostenir el procés de la millora (d'on venim, què hem fet, per què...)</p> <p>Procurar que el temps de treball sigui ajustat i de qualitat.</p> <p>Saber temporitzar o aturar a temps determinades dinàmiques</p> <p>En cas que es treballi amb un equip impulsor, anar establint acords amb l'equip i concretar com s'anirà transferint a la resta de docents i als processos "micro" d'aula tot el que es va acordant</p> <p>Treballar dos assessors/es conjuntament</p> <p>Pactar plans de contingència per a poder evitar que el calendari s'endarrereixi, que serveixi de preacords per a evitar la falta de continuïtat.</p>	<p>Dificultats derivades de la manca de consciència per part dels participants de l'abast dels processos de transformació de la pràctica</p> <p>Els docents moltes vegades esperen receptes, no processos reflexius</p> <p>Càrrega de tasques de l'assessor/a</p>
Recollir i analitzar les pràctiques docents respecte als continguts de millora acordats	<p>Assegurar els moments de recollida, que són cabdals per a la dinàmica general del procés i per frenar la tendència a voler anar massa de pressa</p> <p>Generar espais segurs i de confiança per a la recollida i l'anàlisi</p> <p>Recollir també les expectatives personals dels docents sobre el contingut de millora</p> <p>Afavorir que tothom participi en la recollida i anàlisi de les pràctiques, incorporar les diferents veus. Recollir també la percepció de l'equip directiu sobre les pràctiques que s'estan fent. Saber què pensa l'alumnat sobre l'aspecte de la pràctica que s'està recollint. Treballar el contingut recollit en equips docents</p>	<p>Potser no es veu realment la necessitat d'una anàlisi en profunditat de les pràctiques</p> <p>Potser no tothom vol participar en la recollida i anàlisi de les pràctiques. En aquest sentit, és important aprofitar i promoure que determinades persones del grup ajudin als que no volen participar (p.e., promoure que els coordinadors puguin treballar amb altres docents). Cal cuidar especialment la</p>

<p>Dissenyar conjuntament, construir entre tots els participants, un document-marc de la recollida de les pràctiques que s'estan fent (què es recollirà, quan, com...). En aquest procés, l'assessor/a actua donant criteris, guiant, mantenint la finalitat... No portar-ho tot fet, donar opcions i guiar-</p> <p>Utilitzar enquestes (p.e. formulari Google) o autoinformes com a instrument de recollida i anàlisi, i per posar en comú</p> <p>Preguntar sobre com es fan a l'aula qüestions concretes ("com estàs treballant els continguts de Medi...?")</p> <p>Fer visites entre aules com a forma de compartir el que es fa i poder parlar de la pràctica que s'està fent amb coneixement compartit</p> <p>Que l'assessor/a vagi a les aules a recollir o afavorir la recollida</p> <p>Analitzar programacions i materials d'aula i de centre</p> <p>Estructurar molt bé els documents d'anàlisi</p> <p>Documentar el procés: crear un document compartit de registre de les pràctiques, i un document final que reflecteixi els resultats de l'anàlisi i l'acord sobre el tipus de pràctiques que es pretén</p> <p>Disposar d'eines digitals per afavorir la reflexió</p> <p>Al llarg de la recollida i l'anàlisi, assegurar que compartim els significats sobre les pràctiques ("què entenem per...?")</p> <p>Orientar la pròpia actuació com a assessor/a a donar elements per reconceptualitzar la pràctica dels participants. L'assessor/a actua donant criteris, guiant, mantenint la finalitat...</p> <p>Ajudar a contrastar el que es creu que es fa amb el que realment es fa. Es pot crear un document tipus <i>check-list</i> perquè els participants mateixos s'adonin de què estan fent (o no)</p> <p>Crear una base d'orientació com a eina per a la millora</p>	<p>participació de tothom si els documents no s'han elaborat d'antuvi conjuntament</p> <p>Les pràctiques poden ser molt diverses, i això dificulta l'anàlisi</p> <p>Documentar el registre de les pràctiques i el resultat de l'anàlisi</p> <p>L'aparició de diferències entre equip directiu, equip impulsor i claustre</p> <p>Que la participació en l'assessorament es faci per raons no estrictament pedagògiques, i això aparegui en el moment d'haver de recollir i analitzar la pròpia pràctica</p> <p>Tenir prou temps de trobada amb tots els interlocutors, i tenir estratègies i espais de comunicació adients entre els participants.</p> <p>Temps per preparar, reunir, valorar la informació rebuda. Temps per acomplir els compromisos pactats</p>
--	---

<p>Analitzar documents, informes i experiències sobre els continguts de millora</p>	<p>Tenir en compte la formació prèvia que puguin tenir o no els participants</p> <p>Aprofitar i fer emergir l'experiència de tothom i la participació prèvia en processos similars. Compartir amb tothom</p> <p>Fer visites a centres que tinguin pràctiques que puguin servir de referent i suport al canvi que es pretén</p> <p>Analitzar propostes didàctiques i pràctiques concretes</p> <p>Eventualment, incorporar en aquest procediment el treball "teòric" sobre el contingut de millora, vinculat a l'anàlisi de les pràctiques</p> <p>Estructurar molt bé els documents d'anàlisi. Tenir una guia, programar-ho molt bé</p> <p>Aportar i compartir a temps la documentació</p> <p>Crear un document final que reflecteixi els resultats de l'anàlisi i l'acord sobre el tipus de pràctiques que es pretén</p> <p>Que l'assessor/a pugui contrastar la seva anàlisi amb companys del SEZ o experts</p>	<p>La manca de coneixement i formació per part dels participants, en general, i el desconeixement del currículum, en particular</p> <p>Cal ajudar a reflexionar sobre intents previs de transformació que ha pogut dur a terme el centre o els participants, i que potser s'han fet sense prou consciència, reflexió o formació</p> <p>Temps per pensar, llegir, documentar...</p>
<p>Establir les millores específiques a desenvolupar en els aspectes concrets de les practiques del professorat que s'acordin</p>	<p>Concretar molt bé el que s'ha de canviar, construint-ho conjuntament i amb consens a partir d'una proposta.</p> <p>Assegurar que tothom entén el mateix.</p> <p>És necessari el coneixement del contingut de millora per part de l'assessor/a. Sense contingut no hi ha assessorament. L'intercanvi amb d'altres assessors pot ser útil en aquest sentit i en aquesta fase</p> <p>És fonamental la determinació de l'equip directiu, i el reconeixement de la feina i l'esforç que fa el grup i els docents</p> <p>Fer un KPSI per analitzar com es veuen els participants en relació a les possibles millores</p> <p>Consensuar indicadors d'impacte</p> <p>Escriure els acords</p>	<p>És difícil promoure i donar suport a què els propis participants analitzin i prenguin decisions</p> <p>És difícil aconseguir que tothom tingui clar i comparteixi el sentit del canvi; en aquest moment poden emergir concepcions dels docents que ho dificultin</p>

#### 4.3. Criteris i orientacions per al desenvolupament de la Fase 3 de l'etapa d'introducció de les millores

	Criteris i orientacions	Dificultats previsibles
<p>Aspectes i elements transversals al conjunt d'actuacions-clau de la Fase 3</p>	<p>Clarificar en cada sessió el procés que s'està seguint i els aspectes que s'han de tenir presents en el procés</p> <p>Al final de cada sessió, fer "preguntes metacognitives" sobre com ha anat i què se n'ha tret</p> <p>Sostenir la comprensió del sentit del treball i la implicació de l'equip directiu</p> <p>Reconèixer i posar en valor la tasca dels "bons coordinadors"</p> <p>Rebaixar la velocitat i donar prou temps per a la reflexió – De vegades, ajustar calendari perquè tothom hagi pogut fer les feines entre sessió</p> <p>Valorar el procés de reflexió conjunta</p> <p>Reconèixer l'opinió de tothom i cercar preguntes que ajudin a la reflexió i evitin una discussió en termes rígids, de confrontació i personals – Intentar trobar l'equilibri de quan i com intervenir, sense impedir la discussió, però ajudant a evitar bloquejos – Equilibrar els aspectes "freds" i "càlids" del treball</p> <p>Aprofitar l'experiència d'activitats ja en curs o pilotatges</p>	<p>Mantenir la comprensió del sentit del treball i la implicació de l'equip directiu</p> <p>Ritmes diferents en el si del professorat, en general, i quan es posa feina d'una sessió a l'altra – Opinions diverses</p>
<p>Concretar i delimitar cadascuna de les propostes de millora</p>	<p>Crear un document compartit amb les idees clau / base per focalitzar</p> <p>Planificar prou hores per permetre aprofundir</p> <p>Explicitar molt clarament els continguts de millora, com a referents del procés</p>	<p>Es necessita planificar prou temps per aprofundir</p>
<p>Planificar conjuntament els canvis a introduir</p>	<p>No perdre de vista el referent de per a què s'estan dissenyant els canvis – Pensar en termes curriculars i d'aprenentatge, més que d'activitat</p>	<p>Es necessita temps</p>

<p>i analitzar i preveure les repercussions que suposen en altres aspectes de la pràctica</p>	<p>És important la mobilització dels diferents agents, promovent el mateix nivell de debat però adaptant-se a les característiques específiques – Cercar la implicació de tothom, i assegurar el lideratge de l'equip directiu</p> <p>Ajudar a fer processos de reflexió que permetin crear consciència del valor de la feina feta i sobretot de com s'ha fet.</p>	<p>Dificultat per sostenir aquest treball davant les immediateses del centre</p> <p>Dificultat per trobar solucions pròpies (manca de models o els que hi ha no es poden reproduir perquè estan en contextos diferents)</p>
<p>Seleccionar i/o elaborar els materials i instruments necessaris per a la introducció i seguiment de les millores</p>	<p>Crear un espai compartit (drive)</p> <p>Que el professorat treballi en parelles, més que individualment</p> <p>Ajudar a fer processos de reflexió que permetin crear consciència del valor de la feina feta i sobretot de com s'ha fet.</p>	<p>Es necessita temps</p> <p>Dificultats d'una part del professorat amb les eines tecnològiques</p>
<p>Acordar el procés d'introducció, seguiment i avaluació de les millores</p>	<p>Pensar de manera sistemàtica en l'avaluació des d'aquest moment – Integrar l'avaluació en les propostes d'actuació</p>	<p>És difícil pensar des d'aquest moment en l'avaluació</p>

#### 4.4. Síntesi de criteris i orientacions per al desenvolupament de l'etapa d'introducció de les millores

	Criteris i orientacions	Dificultats previsibles
F1	<p>Cal aprofitar les situacions en què la demanda prové del mateix centre, amb implicació i interès del claustre, i de l'equip directiu i impulsor</p> <p>Cal entendre que la "millora" sempre es fonamenta en la tradició i l'experiència prèvia del professorat i del centre, en el que saben i poden fer</p> <p>Cal construir i compartir significat al voltant del que es vol aconseguir (p.e. "treballar per projectes", "aprenentatge servei comunitari"...)</p> <p>Cal valorar el nombre de persones en les reunions per fer que puguin ser espais efectius i compartits de treball</p> <p>Disposar d'un calendari de trobades des de l'inici del curs</p> <p>Cal assegurar les hores de reunió del professorat – Que aquest temps pugui quedar recollit en l'horari personal dels implicats</p> <p>Cal que la planificació sigui prou "compacta" com per poder evitar que els imprevistos l'allarguin excessivament en el temps</p> <p>És fonamental que tothom sàpiga què s'ha de fer en cada sessió i que tothom les porti preparades</p>	<p>Hi ha un component d'angoixa i por a allò nou o desconegut que cal considerar</p> <p>Cal preveure i anticipar dificultats d'organització horària i de gestió dels recursos (humans i d'infraestructura)</p> <p>Poc temps de reunió del professorat – Cal assegurar els temps per al conjunt del procés –</p> <p>El professorat presenta punts de partida, idees i formació diversa</p> <p>El treball col·laboratiu entre el professorat no és senzill</p> <p>És difícil delimitar els continguts de millora</p> <p>Sempre hi ha "imponderables" o "imprevistos" en el dia a dia de l'escola que dificulten mantenir reunions i la prioritat de l'assessorament</p>
F2	<p>Els instruments tipus "check list" poden ajudar a analitzar les pràctiques que s'estan fent</p> <p>Cal potenciar que es comparteixin bones pràctiques en les sessions</p> <p>Cal aprofitar allò que el centre ja fa que es pugui connectar, o que vagi en la línia, dels continguts de millora</p> <p>Les visites a d'altres escoles i els contactes amb altres centres són un instrument útil</p>	<p>Tota aquesta fase és complexa</p>

F3	<p>Cal compartir i concretar amb detall de què estem parlant i en què es concreta el canvi</p> <p>Cal potenciar que el professorat faci propostes i un treball realment col·laboratiu amb l'assessor</p> <p>Els canvis i millores semblen anar millor quan no es concreten de manera homogènia, sinó que el professorat té un marge de decisió (p.e. quan en la introducció de l'aprenentatge cooperatiu els professorat pot triar quines dinàmiques introduirà)</p> <p>Cal tenir en compte les diferències entre aules o situacions en el moment d'acordar la introducció dels canvis (p.e. aules amb nombre molt diferent d'alumnat)</p> <p>Cal "inserir" els canvis en la dinàmica habitual de funcionament de les aules</p> <p>La introducció dels canvis pot requerir ajustaments o canvis organitzatius més amplis</p>	Aconseguir mantenir la participació de tot el professorat implicat
F4	<p>Cal acompanyar sistemàticament al professorat que està implementant les millores</p> <p>És important disposar de (o preveure) recursos personals de suport a la introducció de les millores</p> <p>Cal avaluar el que es va implementant</p>	
F5	<p>Cal assegurar l'espai i el temps per a l'avaluació</p> <p>Cal documentar tot el procés i els productes que s'elaboren, per poder fer l'avaluació</p>	



### **Relació de membres dels Grups de treball 2018-2020**

Cristina Aguilera Porras  
Antoni Alberich Carramiñana  
Joel Aranda Pujolàs  
Olga Casanova Martínez  
Carme Florit Ballester  
Sandra Gay Boelle  
Anna García Chousa  
Oscar García Nicolau  
Maria Teresa Giménez Arenas  
Rosa Giralt Donato  
Victòria Ibáñez González  
Manela Hernández López  
Juan Antonio Jiménez Domínguez  
Anna M. Jiménez Llorens  
Raül Manzano Tovar  
Montserrat Martin Martínez  
Toni Ortiz Riera  
Marta Ponti Alemany  
Montserrat Quiñones Pérez  
Francesca Segarra Ibáñez  
Artur Tallada Cervera  
Josefa Torres Albañil

### **Equip IDP-ICE UB**

Mar Aldámiz-Echevarría Iraurgi  
Francesc Amorós Capdevila  
Jordi Calvet Solanes  
Lluís Casas Sala  
Rosa Giralt Donato  
Mercè Martínez Martínez  
Alfred Sánchez Krellenberg

### **Coordinador**

Javier Onrubia Goñi

## Referències

- Lago, J. R., & Onrubia, J. (2008). Una estrategia general de asesoramiento para la mejora de la práctica educativa. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 12 (1). <http://www.ugr.es/~recfpro/rev121COL5.pdf>
- Lago, J. R. & Onrubia, J. (2011a). *Asesoramiento psicopedagógico y mejora de la práctica educativa*. Barcelona: Horsori
- Lago, J. R., & Onrubia, J. (2011b). Un modelo de asesoramiento para la mejora de las prácticas educativas. Dins E. Martín, & J. Onrubia (Coords.), *Orientación educativa y procesos de innovación y mejora de la enseñanza* (pp. 11-32). Barcelona. Graó.
- Lago, J. R., & Onrubia, J. (2017). Acompanyant la introducció per part dels professionals de l'EAP de processos d'assessorament orientats a generar pràctiques més inclusives. *Àmbits de Psicopedagogia i Orientació*, 46. <http://ambitsaaf.cat/article/view/54>