

# DOCUMENT CONCLUSIU DE LA REFLEXIÓ ESTRATÈGICA DE L'ESCOLA CRISTIANA DE CATALUNYA EN L'ÀMBIT PEDAGÒGIC

Aquest document ha estat presentat  
en el marc del Congrés de l'Escola Cristiana, Quòrum23,  
celebrat a La Salle Bonanova (Barcelona),  
el 19 d'octubre de 2023

# PRESENTACIÓ

---

La primavera del 2022 l'Escola Cristiana de Catalunya va iniciar un procés de reflexió estratègica conjuntament amb les institucions adherides, a partir de la pregunta: Quins han de ser els trets diferencials de l'escola cristiana al segle XXI?

Començava un camí que ha esdevingut sinodal amb la participació de 486 persones d'arreu de Catalunya: titularitats, equips directius, docents, famílies, alumnes, preveres, religiosos i religioses i persones expertes externes. Tres àmbits han centrat les reflexions: la identitat cristiana, la qualitat pedagògica i el compromís social.

Totes les aportacions que s'han fet en aquests àmbits han quedat recollides en els documents "Document conclusiu de la reflexió estratègica de l'Escola Cristiana de Catalunya en l'àmbit de la identitat i missió" i "Document conclusiu de la reflexió estratègica de l'Escola Cristiana de Catalunya en l'àmbit pedagògic" que han estat coordinats pel Dr. Andreu Ibarz i pel Dr. Joan Mateo, respectivament.

Les propostes d'aquest Marc Estratègic han d'ajudar a orientar la missió educativa dels nostres centres i a la construcció de comunitats obertes, fraternes i solidàries.

Un agraïment a totes les persones que s'han implicat en aquest procés i que han aportat la seva valuosa experiència.



# ÍNDEX

---

**INTRODUCCIÓ** ..... pàgina 7

---

**PALANCA I** ..... pàgina 8

**L'Escola Cristiana com a organització compromesa amb l'educació, la societat i el país. L'acció educativa orientada a la qualitat i al desenvolupament humanístic i integral de les persones.**

---

**PALANCA II** ..... pàgina 12

**L'Escola Cristiana com a ecosistema intel·ligent. Vertebració dels centres en sistemes mancomunats amb capacitat per a compartir objectius i responsabilitats comuns i per activar el canvi educatiu.**

---

**PALANCA III** ..... pàgina 17

**Necessitat d'estimular aliances estratègiques amb les entitats i els membres més rellevants i significatius de l'entorn. Les famílies com a agents actius essencials de la nostra proposta educativa.**

---

**PALANCA IV** ..... pàgina 22

**Redefinició del context relacional educació-societat. Per una concepció dinàmica del currículum, atent a les noves necessitats educatives i a la construcció de les identitats personals i de la societat. Importància d'incorporar les noves sensibilitats respecte de la interacció amb els altres i amb el planeta.**

---

**PALANCA V** ..... pàgina 26

**Reimaginant el futur: El paper educatiu de les noves tecnologies. Reinterpretació de la realitat educativa des de l'impacte de la digitalització. Bases per a la construcció d'una veritable cultura digital a l'Escola.**

---

**PALANCA VI** ..... pàgina 30

**La transformació i el canvi educatiu com a elements fonamentals en la generació del nou relat educatiu de l'Escola Cristiana. Instruments bàsics per a la construcció d'una nova cultura organitzativa. El futur educatiu com a gran aventura corporativa.**

---

**SÍNTESI** ..... pàgina 36

---



# INTRODUCCIÓ

---

En el context de l'Escola Cristiana entenem que urgeix una reflexió profunda d'aquesta per tal d'impulsar un procés de transformació i millora per a l'adaptació de l'educació i la seva praxi a les característiques de la societat del segle XXI.

És evident que qualsevol esforç cooperatiu de tots els membres de la comunitat educativa haurà de ser respectuós amb la gran diversitat existent en el nostre context, però que, al mateix temps, s'hauran d'aprofitar al màxim les sinergies entre les diferents polítiques i pràctiques educatives dels centres i s'haurà d'exigir, entre altres, la contribució de tota la comunitat al seu creixement social i educatiu, a fomentar les transicions ecològica i digital, i a reforçar la comunicació i la difusió dels avenços que es vagin assolint.

Per tal d'estructurar la nostra proposta, hem generat sis grans espais conceptuals que cal activar (palanques) i que ens serviran de guia sistemàtica per abordar tots els elements que considerem essencials en la definició del nostre marc estratègic dins l'àmbit pedagògic:

1. L'Escola Cristiana com a organització compromesa amb l'educació, la societat i el país. L'acció educativa orientada a la qualitat i al desenvolupament humanístic i integral de les persones.
2. L'Escola Cristiana com a ecosistema intel·ligent. Vertebració dels centres en sistemes de mancomunitats amb capacitat per a compartir objectius i responsabilitats comuns i per activar el canvi educatiu.
3. Necessitat d'estimular aliances estratègiques amb les entitats i els membres més rellevants i significatius de l'entorn. Les famílies com a agents actius essencials de la nostra proposta educativa.
4. Redefinició del context relacional educació-societat. Per a una concepció dinàmica del currículum atent a les noves necessitats en la construcció de les identitats personals i de la societat. Importància d'incorporar les noves sensibilitats respecte de la interacció amb els altres i amb el planeta.
5. Remaginant el futur. El paper educatiu de les noves tecnologies. Reinterpretació de la realitat educativa des de l'impacte de la digitalització. Bases per a la construcció d'una veritable cultura digital a l'Escola.
6. La transformació i el canvi educatiu com a elements fonamentals en la generació del nou relat educatiu de l'Escola Cristiana. Instruments bàsics per a la construcció d'una nova cultura organitzativa. La construcció del futur educatiu com a gran aventura corporativa.

# PALANCA I

---

**L'Escola cristiana com a organització compromesa amb l'Educació i la Societat i el País. L'acció educativa orientada a la qualitat i al desenvolupament humanístic i integral de les persones.<sup>1</sup>**

---

## 1.1 Origen i compromís de l'Escola Cristiana.

L'Escola Cristiana té el seu origen i la seva legitimitació en el compromís social i l'ha de desenvolupar mitjançant propostes educatives avançades, implicades en la cultura pròpia del país, àmpliament inclusives i especialment projectades sobre els col·lectius més vulnerables.

No podem oblidar el paper que l'Escola Cristiana ha tingut al llarg de la història de Catalunya. Cal recordar que, en el passat, en molts casos, va ser l'única resposta que es va donar a amplis sectors de la població mancats de recursos i als quals les institucions públiques no arribaven. Han estat moltes les generacions de noies i nois a les quals les nostres escoles, els va permetre de trobar una

sortida a les seves necessitats educatives i socials.

L'Escola Cristiana, a més a més, se singularitza des de la seva ferma implicació en l'impuls i el foment de l'ús de la llengua catalana, entesa no únicament com un factor de comunicació, sinó també com a eix vertebrador de tota la societat catalana, la qual cosa fa que sigui un factor essencial d'expressió cultural, de cohesió social i de reducció de bretxes socials entre les persones que vivim a Catalunya. El català i les tradicions catalanes que hi estan associades són, sens dubte, uns elements clau per a la integració de les persones nouvingudes i una expressió manifesta del nostre desig d'acolliment.

### PROPOSTES:

1. Legitimació de l'Escola Cristiana mitjançant el compromís social.
2. Especial protecció dels col·lectius més vulnerables.
3. Desenvolupament de la cohesió social mitjançant l'oferta de propostes continuades d'oportunitats d'aprenentatge. Especial atenció als nouvinguts.
4. Implicació en l'ús de la llengua catalana i en l'impuls de la cultura pròpia del país.

---

1 Veure Eixos 2, 3, 4, 5 i 6 del Marc de reflexió estratègica. Àmbit d'identitat



## **1.2 Per una educació humanística i integral. L'espiritualitat com a objectiu d'aprenentatge.**

Educar és un procés de construcció d'identitats, i la missió fonamental dels educadors és acompanyar l'alumnat en el ple desenvolupament de la seva humanitat.

L'educació és l'eina que permet, a les persones, transcendir els límits de la seva existència i descobrir el seu potencial. Des d'aquesta perspectiva, l'objectiu és la plena autorealització de les persones, i això implica anar molt més enllà d'instruir en les competències intel·lectuals, tècniques o artístiques orientades a l'èxit acadèmic. Cal una educació integral que incorpori totes les dimensions de la persona, també les dimensions interior, social, espiritual i la descoberta del fet transcendental.

El fet de donar suport a aquest desenvolupament constitueix un dels grans

reptes de l'educació actual, i cada cop més està definit per les lleis educatives de països amb models educatius molt avançats, els quals entenen que l'art d'educar consisteix quelcom més que preparar els individus per jugar, exclusivament, un paper important en el sistema econòmic i social.

Treballar aquestes dimensions, com han fet, des dels inicis, les nostres escoles, comporta formar els alumnes com a agents de canvi positiu en la societat, implicant-los per esdevenir agents actius de la construcció d'una societat més justa, solidària i pacífica.

En el cas de l'Escola Cristiana, aquesta opció es desenvolupa en l'Àmbit d'identitat d'aquest procés de reflexió estratègica.

## **1.3 Per un nou contracte social de l'Educació. L'Escola Cristiana compromesa amb la inclusió, l'equitat, el benestar individual i col·lectiu, i amb la protecció dels més vulnerables. Per un model pedagògic basat en la solidaritat i la cooperació.**

El gran repte social actual és garantir el dret a una educació de qualitat per a tots els infants, joves i adults, i l'Escola Cristiana està plenament identificada amb aquest objectiu.

Per assolir aquest repte, la societat en conjunt, necessita disposar d'un nou contracte social fonamentat en els drets humans i basar-se, com assenyala la UNESCO (2022), "en els principis de no-discriminació, justícia social, respecte per la vida, dignitat humana, diversitat cultural, i, al mateix temps, basar-

se en una ètica de la cura, la reciprocitat i la solidaritat, i reforçar el paper de l'educació com a compromís públic i bé comú".

La proposta educativa de l'Escola Cristiana ha de fonamentar la seva acció en pedagogies basades en la solidaritat i la cooperació. Tot això deriva en una concepció de les nostres escoles com a espais on haurà de quedar plenament garantida la inclusió, l'equitat, el benestar individual i col·lectiu, i, per sobre de tot, la protecció dels més vulnerables.

#### **PROPOSTES:**

1. L'Escola Cristiana, garant d'un nou contracte social per a impartir una educació basada en el respecte pels drets humans.
2. El dret a una Educació de qualitat per a tothom, ha de ser un objectiu prioritari de l'Escola Cristiana.
3. L'Escola Cristiana ha de mostrar un plantejament ètic basat en els principis de no-discriminació, justícia social, respecte per la vida, per la dignitat humana i per la diversitat cultural.
4. El compromís ferm de l'Escola Cristiana d'impulsar propostes educatives basades en la solidaritat i la cooperació.

### **1.4 L'Escola Cristiana, referent històric de qualitat pedagògica. Els nous reptes educatius de l'Escola del segle XXI.**

L'educació del segle XXI no és tan sols fonamental perquè les persones tinguin vides dignes i plenes, sinó que també està plenament orientada a promoure les voluntats personals i col·lectives per tal de prendre consciència de la necessitat absoluta de construir el nostre futur en comú ("re-imaginar-lo junts", en paraules de l'últim informe de la UNESCO).

Per això, des de l'Escola Cristiana, en sintonia amb els principis dels informes internacionals en general i molt especialment amb els de la UNESCO, considerem prioritari promoure, de forma decidida, un debat per reflexionar, amb profunditat, sobre el que hem de continuar fent i el que hem de deixar de fer per tal de transformar l'educació i alinear-la amb les necessitats del nostre segle.

En aquesta línia, i si volem comprendre la naturalesa de l'educació del futur, cal fer palès, en primer lloc, el canvi de paradigma que s'ha produït, i centrar-nos, molt especialment, en allò que fa referència a la relació de l'educació amb la societat actual, caracteritzada per la complexitat i imprevisibilitat.

En aquesta nova tessitura, el paper tradicional de l'educació com a transmissora dels principis de la societat es reverteix i esdevé, a canvi, el principal actiu en la construcció d'aquesta. La dota dels instruments i dels principis reflexius-crítics bàsics per tal de garantir processos de millora continuats, profunds i compassats amb el temps.

### PROPOSTES:

1. L'Educació s'ha de concebre com un bé públic, però també com un bé comú. Conseqüentment, això implica que l'Educació és un dret que tenen tots els ciutadans, però, alhora, també cal entendre-la com un deure de la ciutadania.
2. L'Educació com a tasca a desenvolupar al llarg de tota la vida. L'Escola ha de ser un espai d'oportunitats formatives continuades.
3. La tria d'uns currículums dissenyats de forma que contribueixin, clarament, a la millora de la capacitat de l'alumnat per a accedir i contribuir al patrimoni comú del coneixement.
4. El fet d'acceptar el canvi que s'ha produït en el binomi ensenyament-aprenentatge. Hem passat de col·locar l'èmfasi en l'ensenyament a situar-lo en l'aprenentatge. Importància de les metodologies basades en el desenvolupament de l'aprenentatge competencial.
5. La funció que hauran de fer els currículums: reorientar el lloc dels éssers humans en el món. Hauran de desenvolupar, amb rotunditat i eficàcia, la consciència ecològica i donar pautes d'actuació davant d'un planeta malmès.
6. La focalització dels currículums en la recerca científica, en el desenvolupament de les competències digitals que ajudin a preparar a l'alumnat a fer un bon ús de la tecnologia, amb responsabilitat i ple sentit, a conèixer els canvis i transformacions de la ciència i la tecnologia i a capacitar-lo per a incorporar, amb decisió, la mirada humanística en la seva formació.
7. Els drets humans i la participació democràtica com a components bàsics de l'aprenentatge. Hem d'oferir una educació en els drets humans que fomenti l'acció de l'alumnat i que ofereixi una via d'entrada a un univers moral.

## PALANCA II

---

**L'Escola Cristiana com a ecosistema intel·ligent. Vertebració dels centres en sistemes mancomunats amb capacitat per a compartir objectius i responsabilitats comuns i per activar el canvi educatiu.<sup>2</sup>**

---

### **2.1 La lògica de la informació com a element clau per a l'estructuració dels centres en models mancomunats. Vertebrar el sistema, aconseguir la seva autoconsciència plena i potenciar la relació amb el context factors bàsics per a la conversió del sistema en un ecosistema intel·ligent.**

Si hi ha un complement del nom que, en l'actualitat, acompanya el terme societat, aquest és "de la informació". Parlem de la "societat de la informació" com un binomi inseparable. Hem de ser conscients que l'única fórmula per tractar de construir un sistema i actuar de forma mancomunada, organitzada i intel·ligent és mitjançant la recollida, anàlisi, interpretació i explotació de grans quantitats d'informació rellevant. Probablement, aquest binomi constitueix un dels punts febles de l'agrupació d'Escoles Cristianes.

Cal començar a identificar i definir els factors de funcionament i creixement més importants del sistema, i recollir informació significativa d'aquest. És important de mantenir un esforç col·lectiu en la creació de bases de dades i documentals compartits. Hem de garantir l'accés a aquestes bases de dades i la transparència, al mateix temps que la confidencialitat. Aquestes bases de dades s'han de nodrir d'informació dels centres mateixos i de l'Administració, i han d'incloure elements claus de caràcter internacional.

Hem de complementar les bases de dades informatives amb bases documentals en les

quals els professionals trobin, directament o mitjançant links seleccionats, aquells elements legals i conceptuals que millor els il·luminin i que els ajudin en la realització de les seves tasques.

El fet de crear aquest tipus de bases, exigeix l'existència d'experts i tècnics que estructurin, de manera senzilla i accessible, tota aquesta complexitat, que generin jornades informatives i que acompanyin els diferents professionals que operen en el sistema perquè estiguin preparats per fer un ús extensiu i exhaustiu de tota la informació.

Desenvolupar una cultura de funcionament mancomunat, compartir la informació, fixar objectius comuns i compartir responsabilitats i recursos, són, probablement, alguns dels factors facilitadors d'una vertebració eficient del sistema.

Finalment, la conversió en ecosistema intel·ligent implica ser plenament autoconscients de la nostra pròpia estructura i de les nostres potencialitats i febleses, i des d'aquest coneixement, procurarem d'establir una relació compartida, profunda i compromesa amb el context.

---

2                    Vegeu Eixos 1 i 2 del Marc de reflexió estratègica. Àmbit d'identitat

#### PROPOSTES:

1. Entrada en la lògica de la informació: creació de bases de dades i documentals compartits per tota l'Escola Cristiana.
2. Organització mancomunada de la informació. Treball conjunt per a utilitzar-lo de manera compartida.
3. Creació d'equips d'experts en l'anàlisi, interpretació i explotació de la informació.
4. Desenvolupament d'una cultura compartida de funcionament i d'assumpció de responsabilitats.

## 2.2 L'autonomia de centres, factor nuclear per a la millora educativa.

Els sistemes educatius haurien de funcionar d'acord amb un model similar al del sistema nerviós, en què cadascuna de les neurones que el formen té capacitat d'actuació autònoma i, al mateix temps, està perfectament sincronitzada i comunicada amb la resta. Una neurona té capacitat d'autoregulació, però tracta, en tot moment, de coordinar-se amb la resta per potenciar, al màxim, les seves capacitats i per poder donar respostes integrades.

Les proves i les recerques actuals insisteixen en la necessitat de garantir i desenvolupar l'autonomia real de cadascun dels centres que constitueixen el sistema educatiu. Es té plena consciència que la química del canvi es produeix en els centres i que no podem pensar en un funcionament general satisfactori o en una millora, en profunditat, del conjunt del sistema si no els empoderem, amb decisió, i respectem el seu funcionament autònom.

Els models organitzatius de caràcter piramidal funcionen amb grans limitacions. Garanteixen, únicament, la qualitat bàsica, però són incapaços de trencar els seus propis límits i actuar amb imaginació i força.

Modernament, se sol apostar per models horitzontals, en què el paper de les macroorganitzacions es limita a acompanyar, intel·ligentment, els centres i dotar-los de recursos organitzatius, humans i econòmics. Els connecta entre ells i els facilita informació global, desplega processos formatius, avalua el funcionament, interpreta la informació, i orienta de manera crítica l'acció.

És evident que això implica uns lideratges diferents en el context dels centres i aquest és el gran repte del futur més immediat.

#### PROPOSTES:

1. L'aposta per models organitzatius dels centres amb funcionament autònom.
2. Creació de sistemes de gestió de caràcter horitzontal i transversal.
3. Desenvolupament d'una cultura de funcionament global basada en la cooperació entre els centres. Estructuració dels centres en clústers.
4. Formació i capacitació dels equips directius i docents per als nous sistemes de lideratge.

### 2.3 El disseny del sistema executat de forma integrada i amb capacitat per compartir objectius i responsabilitats comuns. La vertebració del sistema: factor d'equilibri global, i de progrés sostingut i harmònic

La vertebració del sistema exigeix establir uns objectius i unes responsabilitats compartides que orientin el model organitzatiu. L'estructuració de tot el sistema al voltant de centres amb vocació d'independència exigeix un important grau d'integració d'aquests i el desenvolupament del seu sentit d'interdependència.

Hem de ser conscients de la dificultat que tot això comporta. Mancomunar un gran conjunt de centres amb una llarga història de funcionament propi i aïllat no és una tasca senzilla. Requereix clarificar els objectius, persuadir-los que són valuosos i mostrar-los que el treball integrat facilita la consecució d'aquests objectius i potencia, enormement, les nostres capacitats de resolució.

Cal actuar amb perseverança i força, però també amb tacte i paciència. El model de desenvolupament més habitual és enxarxar els centres que comparteixen objectius i que tenen cultures de funcionament similars. En aquests primers grups se n'hi van sumant d'altres fins a aconseguir que el conjunt de clústers generats agrupi la immensa majoria dels centres.

Tot i això l'organització global de l'Escola Cristiana liderada per la Fundació ha de propiciar grans reptes per a tots els seus integrants: el sentiment de pertinença, el fet que tots som responsables de tots, que no pot quedar ningú fora de la protecció del sistema, i entendre la vertebració d'aquest com un factor cabdal de progrés sostingut i harmònic.

#### PROPOSTES:

1. Vertebració del sistema com a organització intel·ligent. Desenvolupament de la capacitat associativa entre centres.
2. Establiment d'objectius i responsabilitats compartides pel conjunt del sistema.

3. Generació simultània de sentiments d'autonomia del centre i d'interdependència entre centres.
4. Acompanyament logístic, des de la Fundació, en la creació de xarxes de centres basades en interessos comuns i en el desenvolupament d'una cultura de funcionament mancomunada.

## 2.4 El respecte a la identitat dels centres singulars, factor de confiança amb el procés de canvi del conjunt de la comunitat pedagògica

Una de les característiques més singulars de l'Escola Cristiana és la seva diversitat; hi ha escoles que, fins i tot essent de la mateixa orde, tenen, entre elles, marcades diferències. Això no s'ha de veure, en cap moment, com un problema, sinó com una riquesa del sistema.

Aprofundir en la qualitat general implica gestionar, en positiu, les diferències i peculiaritats. Hem de generar una cultura de funcionament en què s'accepti que el fet d'exercitar la singularitat enforteix el conjunt del sistema.

Quan parlem de mancomunar els centres, no ho hem d'entendre en el sentit d'homogeneïtzar-los; no aspirem a tenir un conjunt de clons. La paraula clau és harmonitzar, que vol dir 'coordinar intel·ligentment la diversitat, i aconseguir sumar experiències diverses de les quals tots podem aprendre'. I, al mateix temps, potenciar, col·lectivament, la qualitat global del sistema des del respecte a les singularitats de cadascun dels centres.

Amb aquestes afirmacions tractem de

diluir certa desconfiança que pot sorgir per part dels que, per una banda, veuen la transformació que volem emprendre com un perill de pèrdua d'identitat pròpia, o bé per part dels que pensen que aquest pas pot suposar una colonització dels centres grans sobre els petits.

Per sobre de tot, pensem en els centres més vulnerables, en aquells en què els canvis, com acostuma a passar en contextos competitius, acaben essent especialment agressius, i els poden afectar profundament, fent trontollar la seva ròpia subsistència.

La proposta ha de ser garantir el respecte a la diversitat i procurar que el conjunt del col·lectiu doni un bon suport als més febles, per tal que la seva pertinença a un grup tan compromès sigui la millor garantia de la seva continuïtat. Hem de fer palès que la grandària de la massa crítica no representa cap amenaça, sinó una fórmula que els permetrà rendibilitzar la seva situació, en poder accedir, de manera natural, a un conjunt important de recursos humans i logístics compartits.

**PROPOSTES:**

1. Anàlisi de les característiques globals del sistema. Disseny del mapa escolar.
2. Anàlisi de les singularitats del sistema. Estudi personalitzat dels centres més vulnerables.
3. Harmonització del sistema. Assumpció conjunta de responsabilitats des del respecte a la diferència.
4. L'Escola Cristiana com a garant de la diversitat del sistema i de compromís per a la continuïtat de tots els centres.



## PALANCA III

---

**Necessitat d'estimular aliances estratègiques amb les entitats i els membres més rellevants i significatius de l'entorn. Les famílies com a agents actius essencials de la nostra proposta educativa.<sup>3</sup>**

---

### 3.1 Foment de la relació amb les famílies com a actius principals del projecte de transformació pedagògica i social de l'Escola Cristiana.

Quan parlem de la necessitat d'incrementar les relacions estratègiques amb l'entorn, és evident que el més contigu, i possiblement el més primari, és l'entorn familiar. El fet d'estreñer la relació amb l'escola ha de constituir un dels objectius estratègics més urgents.

No podem pensar en el fet d'iniciar un projecte potent de millora de l'escola deixant de banda la família. La mirada moderna de l'educació veu, amb claredat absoluta, que la família, en el seu conjunt, representa un dels actius educatius més importants i decisius en el desenvolupament dels projectes dels centres. Conseqüentment, fomentar relacions de corresponsabilitat educativa escola-família esdevé un objectiu prioritari.

La col·laboració familiar és clau en el disseny del desenvolupament personal i escolar de l'alumnat, però pot aportar, també, informació molt valuosa respecte de com gestionar, socialment i emocional, els grups que conformen l'univers social de la classe del fill o filla en concret. Pot aportar elements orientatius respecte del desenvolupament curricular, suport en l'aplicació d'aquest, i

reflexions crítiques sobre el funcionament global de l'escola.

En aquest sentit, i per tal de completar la vinculació amb les famílies, hi hauria la creació o potenciació de les xarxes d'Alumni. Entenem que el fet d'incorporar els nostres exalumnes en el nostre espai relacional, pot ser una experiència molt interessant. Considerem que formen part activa de la societat i que poden aportar valor a les escoles, al mateix temps que, mantenint, el nostre compromís educatiu amb ells, l'Escola els pot dotar d'elements formatius d'alta qualitat o els pot facilitar relacions molt interessants per al seu decurs vital.

Compartir amb la família el projecte educatiu del centre i sol·licitar la seva col·laboració és cabdal si, realment, volem aconseguir la seva implicació en aquest. La presència de les famílies en el projecte educatiu no s'ha d'entendre com una intromissió, sinó, al contrari, com una col·laboració que no tan sols enriqueix el missatge educatiu de l'escola, sinó que, a més, potencia, enornament, les seves possibilitats educatives.

---

3 Vegeu Eixos 1 i 6 del Marc de reflexió estratègica. Àmbit d'identitat

#### PROPOSTES:

1. Increment de la relació família-escola com a objectiu estratègic de primera magnitud.
2. Foment de les accions de corresponsabilitat amb la família com un actiu fonamental en l'execució del projecte educatiu del centre.
3. Incorporació de la família en el disseny dels programes de desenvolupament personal i escolar dels alumnes.
4. Creació de la xarxa d'Alumni de les Escoles.

### **3.2 Promoció de la col·laboració de l'Escola Cristiana amb entitats i organitzacions de l'entorn conceptual i geogràfic. Alinear els objectius de futur amb els explicitats per entitats internacionals de referència (UNESCO, OCDE,...).**

La col·laboració, més enllà de l'escola, amb el conjunt del teixit socioeducatiu és una estratègia cabdal per tal de donar resposta als reptes educatius actuals. La filosofia de ciutat o poble educador, dels projectes educatius de ciutat, dels plans educatius de l'entorn o de l'educació 360 graus respon, justament, a aquesta mirada.

Cal afegir-hi, també, la importància de l'establiment de relacions amb escoles sostingudes amb fons públics (concertades i públiques), de dins i de fora de Catalunya, tot tractant de crear xarxes orientades a dissenyar i a executar projectes compartits o actuacions específiques, o bé a sumar-se a les ja existents (Xarxes pel Canvi, Laboratori de transformació, Competències Bàsiques, etc.). Evidentment, cal començar per aliances amb les escoles de la FECC.

La relació amb les universitats és un dels àmbits més enriquidors que es poden desenvolupar, tant per a les universitats com

per a les nostres escoles. La col·laboració decidida entre institucions permet establir sistemes de formació, innovació i recerca conjunts, que doten, les universitats, d'objectius de recerca significatius, ja que l'arrelament dels projectes en el context de l'escola els forneix de substantivitat. A l'escola, la relació amb la universitat li obre una amplitud de mirada difícil d'aconseguir de cap altra manera. El fet de tenir universitats pròpies facilita, enormement, l'execució d'aquesta proposta.

Finalment, no podem ignorar que l'Educació, com altres àmbits socials de rellevància, està immersa en un món globalitzat i que les organitzacions internacionals vinculades amb temes educatius generen, contínuament, informes orientatius respecte dels objectius nuclears i de futur de l'Educació. Cal estar amatents davant aquests informes i tractar d'estudiar-los, analitzar-los críticament i incorporar, si s'escau, les seves propostes.

#### PROPOSTES:

1. Desenvolupament de projectes lligats al teixit associatiu de l'entorn.
2. Establiment de relacions de col·laboració amb escoles de la pròpia xarxa i de la pública, o bé de sumar-se a les ja existents.
3. Foment de programes conjunts amb les universitats per tal d'establir sistemes de formació, innovació i recerca.
4. Vinculació de l'Escola Cristiana als objectius elaborats per institucions internacionals de referència.

### 3.3 Foment de la relació de l'Escola Cristiana amb el món empresarial i socio-cultural.

Establir relacions amb el món empresarial de l'entorn és fonamental per tal de detectar necessitats del futur del món laboral i millorar les nostres propostes educatives, especialment la dels àmbits més vinculats a la formació professional.

Aquestes relacions poden facilitar el compartiment d'espais educatius (pràctiques professionals) o vehicular la incorporació laboral (borses de treball). Vincular aquest sector a les nostres propostes educatives pot afavorir compromisos solidaris amb les necessitats de les escoles o dels alumnes més vulnerables (beques), o bé facilitar el desenvolupament de talent (ajudes a la recerca, estades de pràctiques en empreses a l'estranger, etc.) Aquest tipus de relació el considerem clarament beneficiós per a ambdues parts: millora de la proposta formativa, per una banda, i desenvolupament de talent per a la modernització de les empreses per l'altra.

Menció específica mereixen l'àmbit empresarial dedicat al món editorial o els creadors de recursos educatius de tot tipus, especialment els tecnològics. En un moment de canvi metodològic tan profund en què els materials d'aprenentatge estan evolucionant de manera vertiginosa, les sinèrgies que es puguin derivar d'una col·laboració estratègica entre l'escola i la indústria d'aquest sector és absolutament necessària.

Considerem, també, la possibilitat d'apropar-nos a entitats de caràcter cultural, com podrien ser les dedicades al món de la música, les arts, l'esport o el lleure. Podem treballar plegats per potenciar les nostres arrels i els nostres valors com a eixos vertebradors de la societat que volem.

Finalment, cal treballar, molt estretament, amb entitats de voluntariat. Les considerem estructuralment necessàries per a afavorir la formació vers una ciutadania compromesa.

#### PROPOSTES:

1. Establir relacions de cooperació amb el món laboral de l'entorn.
2. Compartir espais educatius amb empreses. Programació conjunta de les pràctiques.
3. Pactar propostes de col·laboració amb empreses per al desenvolupament de models formatius orientats a la generació de talent i, molt especialment, a l'àmbit empresarial dedicat al món editorial o als creadors de recursos educatius de tot tipus, especialment tecnològics.
4. Atansar les escoles a entitats de caràcter cultural per tal de potenciar les nostres arrels com a país i a les de voluntariat per tal d'afavorir la formació vers una ciutadania compromesa.

### 3.4 Foment de la relació amb el món polític i administratiu, i amb el de la comunicació.

Seria important generar un calendari de contactes amb els diferents grups polítics per tal de conèixer, de primera mà, els seus plantejaments educatius i per disposar d'un estri on poder exposar els nostres enfocaments i tractar de determinar espais de col·laboració referents al desenvolupament de pensament educatiu compartit.

Cal contrastar les mirades i fer conèixer les nostres necessitats i expectatives, fer-los participants de la nostra capacitat de transformació social i de la nostra voluntat de col·laboració, ciutadana i lleial, amb l'Administració, en temes educatius.

Hem de generar una veritable política de comunicació. Hem de fer arribar, als diferents grups, quins són els nostres valors i quines

són les activitats desenvolupades, i la relació existent entre ambdues.

Caldrien aliances mediàtiques per tal de donar a conèixer, a fons, la situació de l'escola d'iniciativa social i les seves propostes de transformació de cara al futur. Els hem de fer entendre que som exemple de pluralitat en l'acció educativa i que, en l'actualitat, estem compromesos, amb el país i amb les persones, mitjançant un contracte social de corresponsabilitat.

D'alguna manera, hem de traslladar-los la idea que formem part d'un grup ampli i prestigiós, de caràcter transversal i plural, i que allò que ens aglutina és, per sobre de tot, la nostra voluntat de servei.

### **PROPOSTES:**

1. Pacte d'un calendari de contactes amb els grups polítics, per tal de conèixer els seus plantejaments educatius i donar a conèixer els nostres.
2. Trasllat, a aquests grups en particular i a la societat en general, de la pluralitat essencial de l'Escola Cristiana i de la nostra voluntat de corresponsabilització, en temes educatius, amb la societat, amb l'Administració i amb les persones.
3. Creació d'una veritable política de comunicació, sostinguda en el temps i d'un marcat caràcter estratègic.
4. Creació d'aliances, amb els grups mediàtics més importants i influents, per tal de traslladar-los la importància de la nostra organització i donar-los a conèixer la situació de la concertada.

## PALANCA IV

---

**Redefinició del context relacional educació-societat. Per una concepció dinàmica del currículum, atent a les noves necessitats educatives i a la construcció de les identitats personals i de la societat. Importància d'incorporar les noves sensibilitats respecte de la interacció amb els altres i amb el planeta.<sup>4</sup>**

---

### 4.1 El nou model de relació educació-societat.

La característica més pròpia de la societat actual és la seva complexitat. Això implica una enorme dificultat per preveure el seu decurs i la dota d'una enorme imprevisibilitat.

El paper històric de l'educació ha estat el de cobrir les necessitats formatives de la societat, i era, des d'aquesta, que s'establien els objectius bàsics a desenvolupar mitjançant l'acció educativa reglada.

El problema rau en el desconeixement que té la societat mateixa respecte del seu futur i la pèrdua de capacitat per a assenyalar els objectius estratègics fonamentals.

Aquests fets han provocat que la relació educació-societat s'hagi revertit. Ara ja no és la societat la que fixa el relat que il·luminarà l'acció educativa, sinó que l'educació s'ha convertit en el millor instrument de la societat per tal d'explorar la realitat, interpretar-la i imaginar escenaris de futur que li permetran, justament, assenyalar pautes per a la seva construcció.

És aquest nou model relacional el que analitzarem en aquest apartat per tal d'assenyalar els elements fonamentals que definirà l'acció educativa en el marc compromès de la complexitat mateixa.

#### PROPOSTES:

1. Analitzar les nostres propostes educatives des del marc de la complexitat de les societats actuals.
2. Redefinir la nova relació societat-educació.
3. Reinterpretar el futur de l'educació des de la lògica de la informació i l'anàlisi de la realitat.
4. Reordenar el nou paper històric de l'educació. Una educació de caràcter proactiu a desenvolupar en contextos complexos i imprevisibles.

---

4 Vegeu Eixos 2, 3, 4, 5 i 6 del Marc de reflexió estratègica. Àmbit d'identitat

## 4.2 La gestió de la incertesa com a element clau per al desenvolupament de l'acció educativa.

Que el futur sigui incert no vol dir que no tinguem la necessitat d'afrontar-lo; tot al contrari: els nous lideratges exigiran, especialment, aquesta capacitat i l'habilitat de projectar-la sobre dissenys formatius que hauran d'incorporar nous coneixements i noves competències.

Així, en l'atenció al desenvolupament de les competències clau explicitades al llarg dels darrers vint anys –les quals continuaran essent indispensables–, caldrà incorporar-n'hi d'altres, de caràcter més humanístic, que, en un món incert, ens ajudin a construir, més

fermament, la nostra identitat personal com a humans i la col·lectiva com a societat.

En aquest context, l'educació pren un paper primordial, ja que haurà de ser capaç d'avançar-se a la societat i respondre a aquest repte d'humanització. El fet de treballar mancomunadament per part dels equips educatius serà cabdal per potenciar la seva formació en noves habilitats professionals i consolidar, globalment, els avenços en les metodologies i en el disseny dels currículums més innovadors.

### PROPOSTES:

1. Desenvolupar nous models de lideratge per tal d'afrontar els reptes de la modernitat.
2. Incorporar les competències de caràcter humanístic a les competències clau definides en els darrers vint anys.
3. Incorporar a la motxilla formativa, la gestió del desenvolupament integral de la persona com a nou aprenentatge.
4. Desenvolupar, professionalment, els nostres docents en les noves habilitats necessàries per tal d'afrontar els nous reptes educatius.

## 4.3 La nostra resposta davant dels corrents migratoris

Un dels elements clau que caldrà atendre és la gestió, en positiu, de la presència dels nouvinguts, per donar una resposta pròpia i justa, sorgida de la nostra vocació de compromís social amb la societat i amb les persones.

La UNESCO, en el darrer informe, posa sobre

el taulell la realitat dels corrents migratoris i el clar missatge que aquests no tan sols no s'acabaran, sinó que s'incrementaran al llarg del segle, i ens interpel·la a cercar, plegats, una resposta vàlida que cobreixi les necessitats educatives dels infants i dels joves emigrants, de forma totalment equiparable a la dels nadius i en espais educatius plenament compartits.

Cal entendre, en positiu, la proposta i veure l'enorme riquesa que aquests nous estudiants ens poden aportar. Modificaran la nostra cosmovisió, enriquint-la, tot aportant una diversitat cultural i emocional sense precedents. És evident que la nostra demografia i el nostre paisatge social es veuran alterats, però les societats del futur o seran absolutament plurals, o no seran. Cal estar preparats per a una nova ciutadania molt més global i pròpia del nou segle.

Un dels elements a introduir, plenament, en la nova realitat educativa, és l'increment dels anys d'ensenyament reglat. El fet d'incorporar, plenament, tot tipus d'alumnes a aquesta realitat exigeix més temps si realment volem disposar d'una educació equitativa.

Complementàriament, l'aprenentatge al llarg de tota la vida serà el gran repte a assolir per part de l'educació del futur.

En una societat que evoluciona amb gran rapidesa i en què els seus coneixements creixen exponencialment, al mateix temps que queden obsolets a gran velocitat, únicament amb models que permetin, a totes les persones, tenir oportunitats d'aprenentatge continuades es pot garantir la inclusivitat i fer que ningú no quedi apartat del corrent social general.

En aquest àmbit serà crucial comprometre l'Administració, al mateix temps que caldrà estendre el compromís a tots els agents socials i econòmics. La fita és cabdal per a la supervivència d'un model de convivència basat en uns valors compartits i gestats al llarg de tota la història.

#### PROPOSTES:

1. Continuar la gestió en positiu de la presència dels nouvinguts a les nostres escoles.
2. Elaborar propostes educatives adequades a les necessitats del col·lectiu emigrant.
3. Apostar, fermament, per l'aprenentatge al llarg de tota la vida com a resposta crucial per a la inclusivitat del col·lectiu emigrant i dels més febles.
4. Sensibilitzar els nostre actors sobre l'enriquiment notable que suposa la inclusió d'alumnat nouvingut i que cal aprofitar-ho com una gran oportunitat de creixement per a tots.

## 4.4 El diàleg amb el planeta.

És a l'Encíclica *Laudato Si'*, i en el darrer informe de la UNESCO, en què s'insisteix en la importància de sensibilitzar els estudiants davant dels problemes del planeta per efecte de la contaminació i el canvi climàtic.

Això hauria de comportar modificacions profundes en els currículums. Fonamentalment es tractaria, entre altres iniciatives, d'incorporar els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en les nostres propostes programàtiques.



Els nous currículums han de tenir una doble pulsio: per un cantó han d'estar centrats en el desenvolupament competencial que, en essència, implicaria actualitzar els continguts i interaccionar-los amb contextos de realitat mitjançant una programació basada en activitats (projectes), i, per l'altre, han d'actuar sobre el disseny de les activitats de manera que incorporin elements de sensibilització i de reflexió respecte el planeta.

Hem d'entendre que una de les tasques que l'Escola Cristiana haurà d'afrontar és una renovació curricular i metodològica profunda que mantingui els elements de qualitat actuals però que incorpori, decididament, nous continguts i models formatius que apostin per desenvolupar la sensibilitat i la capacitat d'implicació de tota la comunitat educativa.

#### **PROPOSTES:**

1. Desenvolupar accions educatives en totes les disciplines per tal de reflexionar sobre els problemes del planeta i de les conseqüències previsibles.
2. Incorporar els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en els currículums.
3. Dissenyar activitats formatives que incorporin elements de sensibilització respecte el planeta i sobre la manera com aturar les agressions, en línia amb les propostes del *Pacto Educativo Global*.
4. Interpel·lar la societat respecte quins valors cal incorporar, en el nostre model formatiu, per tal que tots esdevinguem actius en la resolució dels problemes que tenim, com a humans, amb la conservació del planeta i amb la manera de combatre'ls responsablement.

## PALANCA V

---

### Reimaginant el futur: El paper educatiu de les noves tecnologies. Reinterpretació de la realitat educativa des de l'impacte de la digitalització. Bases per a la construcció d'una veritable cultura digital a l'Escola.<sup>5</sup>

---

En el context de la societat actual, caracteritzada per la rapidesa dels canvis i l'impacte de les tecnologies digitals, l'educació ha de tenir un paper clau en la formació integral de les persones. Aquesta formació implica, no tan sols l'adquisició de coneixements i habilitats tècniques, sinó també el desenvolupament de valors, actituds i competències transversals que permetin, als alumnes, enfrontar-se als desafiaments del futur amb èxit i responsabilitat.

Per això, és fonamental crear les bases d'una veritable cultura digital a l'escola, que inclogui la promoció de l'ús responsable, ètic, crític, saludable i conscient, de les tecnologies, la personalització de l'aprenentatge i la promoció de la col·laboració i la innovació. Aquesta cultura digital ha d'estar al servei de l'educació integral i ha de tenir en compte els valors humans i cristians, buscant, sempre, el benestar de la persona i la comunitat educativa.

En aquest sentit, es presenten cinc claus per entendre i impulsar aquesta transformació educativa, que aborden aspectes com la inclusió i l'equitat digital, l'adaptació a les noves dinàmiques d'ensenyament-aprenentatge, el desenvolupament de competències digitals en tota la comunitat educativa, la col·laboració i la innovació a través de xarxes i comunitats d'inquiets, i la integració responsable i ètica de la intel·ligència artificial a l'escola i a l'aula. Totes aquestes claus contribuiran a la construcció d'una educació del futur més humana, més justa i solidària, i en consonància amb els nostres valors.

---

#### 5.1 Inclusió, benestar i equitat digital.

La inclusió, el benestar i l'equitat digital són aspectes fonamentals per a un sistema educatiu que promogui l'aprenentatge just i igualitari. Cal garantir l'accés universal a les tecnologies i recursos digitals, donant suport a l'alumnat perquè aprofitin, al màxim, les oportunitats educatives en un món cada

vegada més digitalitzat i on emergeixen, constantment, noves formes de vulnerabilitat. A més, l'educació ha de fomentar valors ètics en relació amb l'ús de les tecnologies, assegurant-se que aquestes siguin eines al servei de la persona i de la comunitat.

---

5 Vegeu Eixos 1 i 5 del Marc de reflexió estratègica. Àmbit d'identitat

#### PROPOSTES:

1. Accés a tecnologies i recursos digitals per a tots els alumnes.
2. Infraestructures, dispositius i connexions adients.
3. Adaptació d'eines i continguts a les necessitats de cada alumne.
4. Foment de l'ús responsable i ètic de les tecnologies des d'una perspectiva humana i cristiana.

## 5.2 Impacte de la digitalització en els processos d'ensenyament-aprenentatge. Els nous reptes sociotecnològics de la quarta revolució.

L'impacte de la digitalització en els processos d'ensenyament-aprenentatge pot ser molt positiu, però requereix una reflexió profunda i serena sobre les metodologies didàctiques i les dinàmiques a l'aula. Les tecnologies digitals ofereixen oportunitats per a una educació més personalitzada, col·laborativa i participativa,

però també impliquen reptes i necessitats d'adaptació per a docents i alumnes. És essencial abordar aquests desafiaments des d'una perspectiva humana, tenint en compte els valors i les competències transversals que cal desenvolupar en aquesta quarta revolució industrial.

#### PROPOSTES:

1. Metodologies didàctiques personalitzades, col·laboratives i participatives.
2. Incorporació d'eines digitals en l'aprenentatge.
3. Adaptació als reptes sociotecnològics de la quarta revolució industrial.
4. Formació en competències transversals (pensament crític, creativitat, col·laboració, comunicació, presa de decisions i resolució de problemes).

## 5.3 Competència digital de la comunitat educativa.

Per a una veritable transformació digital a l'escola, és imprescindible que tota la comunitat educativa (alumnes, docents, famílies, personal no docent, titularitats) desenvolupi competències digitals

adequades. Això no tan sols inclou la formació (instrumental) en l'ús de les tecnologies i l'aprenentatge digital, sinó també el seu ús metodològic a l'aula i, sobretot, la conscienciació sobre la responsabilitat ètica i

social en relació amb les tecnologies digitals. Des d'aquesta perspectiva, es pot aconseguir

una educació en consonància amb els valors humans de les nostres escoles.

#### **PROPOSTES:**

1. Desenvolupament de competències digitals en tota la comunitat educativa.
2. Formació específica del professorat en l'ús i integració de les tecnologies a l'aula.
3. Participació activa de les famílies en el procés educatiu digital.
4. Promoció d'una cultura digital ètica i humana.

## **5.4 Xarxa d'innovació i comunitat d'inquiets de la FECC.**

La creació d'una xarxa d'innovació i d'una comunitat d'inquiets de la FECC és clau per a promoure la col·laboració i l'intercanvi d'experiències, recursos i bones pràctiques entre els professionals de l'educació.

Aquestes xarxes i comunitats poden impulsar la formació continuada, la investigació en l'àmbit educatiu i el desenvolupament de projectes conjunts, tot això amb l'objectiu de millorar la qualitat de l'educació.

#### **PROPOSTES:**

1. Col·laboració entre professionals de l'educació (universitats, Administració, empreses,...).
2. Creació de xarxes d'innovació i comunitats d'inquiets.
3. Compartir experiències, recursos i bones pràctiques a partir de Jornades i Congressos.
4. Foment de la formació continuada i la investigació en l'àmbit educatiu.

## **5.5 L'impacte de la IA a l'escola i a l'aula.**

L'aparició de la intel·ligència artificial (IA) en el camp educatiu presenta oportunitats i reptes per a l'educació del futur. La IA pot millorar l'ensenyament i l'aprenentatge mitjançant la personalització, la detecció d'estratègies més

efectives i la millora de la gestió educativa. No obstant això, és fonamental considerar els aspectes ètics en l'ús de la IA a l'escola i a l'aula.

Serà cabdal, en aquest sentit, reflexionar sobre els límits ètics i legals de la IA, promoure la consciència crítica dels seus riscos i beneficis, regular el seu ús, i incentivar el desenvolupament d'IA centrada en l'ésser humà. A més, és important que els docents i

els alumnes coneguin i aprenguin a utilitzar les eines basades en IA, i que ho facin d'una manera responsable, essent conscients del l'impacte d'aquestes en la societat i en la comunitat educativa.

#### **PROPOSTES:**

1. Conèixer el potencial de la IA per a la personalització dels processos d'aprenentatge i la millora de la gestió educativa.
2. Reflexió sobre límits ètics i legals de la IA, tot regulant el seu ús.
3. Promoció de la consciència crítica dels riscos i beneficis de la IA.
4. Desenvolupament de la IA centrada en l'ésser humà i amb una perspectiva cristiana.
5. Formació en l'ús responsable i conscient de les eines basades en la IA.

En resum, l'educació del futur ha d'estar orientada cap a la formació integral de les persones, adaptant-se a les necessitats i als reptes que suposen les tecnologies digitals. Les cinc claus presentades són fonamentals

per a construir una veritable cultura digital a l'escola que ajudi a preparar els alumnes per enfrontar-se als desafiaments del món actual i del futur.

## PALANCA VI

---

**La transformació i el canvi educatiu com a elements fonamentals en la generació del nou relat educatiu de l'Escola Cristiana. Instruments bàsics per a la construcció d'una nova cultura organitzativa. El futur educatiu com a gran aventura corporativa.**<sup>6</sup>

---

### 6.1 Informació i formació.

La gestió moderna dels sistemes complexos es fonamenta en el desenvolupament del pensament estratègic, entès com la capacitat de visionar el futur a partir d'una acurada anàlisi de la informació i la facilitat d'imaginar possibles escenaris d'actuacions i intervencions des de la mirada preparada i formada d'equips potents, amb gran capacitat de lideratge.

La lògica de la informació i la necessitat de la formació han esdevingut els dos factors sobre els quals basculen els models actualitzats de gestió en les organitzacions, i les escoles són, com ja hem assenyalat anteriorment, les unitats nuclears dels sistemes educatius on és produeixen la transformació i el canvi.

En aquest context, és necessari que l'Escola Cristiana desenvolupi, com un dels seus objectius fonamentals, la creació de grans bases compartides de dades i d'informació, analitzades i estudiades contínuament, de manera que arribin als centres i als seus agents prou treballades per tal de facilitar el seu ús en els entorns educatius.

Paral·lelament, caldrà dissenyar plans i programes formatius per als seus equips docents i directius, per tal de poder desenvolupar la seva capacitat d'explorar, intensivament i exhaustivament, tota la

informació recollida i analitzada. El fet d'empoderar el professorat i els responsables educatius esdevé una necessitat absoluta si es vol activar qualsevol tipus de canvi i, sobretot, si es volen consolidar els canvis que comportin la seva acció.

Cal assenyalar que la formació moderna no es nodreix, exclusivament, dels models purament de caràcter transmissor. Cal incrementar la presència de models fonamentats en el compartiment de projectes i experiències, i el treball reflexiu entre parts.

Aquests dos grans elements hauran de constituir una de les urgències a resoldre, des del principi d'aquesta proposta transformadora, la qual es vol dur a terme, de forma immediata, en el context de l'Escola Cristiana.

Es fa necessari fer entrar, en el conjunt de l'organització, de forma plena i ràpida, la lògica de la informació, i procurar, entre altres iniciatives, traslladar la idea que la formació ha de constituir una tasca de responsabilitat compartida, i que, conseqüentment, cal promocionar oportunitats formatives i d'aprenentatge per desenvolupar-les, especialment, en equip, i que és urgent la creació de xarxes de desenvolupament professional per a professors i directius.

---

<sup>6</sup> Vegeu Eixos 1 i 6 del Marc de reflexió estratègica. Àmbit d'identitat

### PROPOSTES:

1. Identificar la informació més nuclear per al funcionament de l'Escola Cristiana. Creació de grans bases de dades compartides.
2. Dissenyar i posar en marxa plans i programes formatius compartits per a equips directius i docents.
3. Incentivar la formació basada en el compartiment de projectes i experiències avançats de transformació educativa.
4. Analitzar i modificar els sistemes de gestió per tal d'incorporar els resultats de la reflexió i afavorir la seva consolidació.

## 6.2 Innovació i Recerca.

En la seva visió més actual, l'educació és vista com el gran fonament de les societats cultes i avançades. Al mateix temps, creix la sensació que la pràctica educativa, en aquest inici del segle XXI, no es correspon amb les necessitats reals de les societats en general i dels estudiants en particular. Hi ha la visió que l'escola continua mantenint estructures, pràctiques i models orientats a preparar per a l'Acadèmia, més que per a la vida.

En aquest context, la innovació i la recerca apareixen com els elements emergents més potents i suggeridors del relat educatiu modern. Una nova mirada educativa és percebuda com a necessària per a seduir els estudiants i aconseguir la seva implicació en el fet de cobrir, simultàniament, les seves necessitats i les exigències del món contemporani, i poder afrontar els nous i exigents reptes amb capacitat d'èxit.

Innovació i recerca conformen el mateix procés: la innovació apunta i orienta el

canvi, l'inicia i desenvolupa; i és tasca de la recerca consolidar les transformacions realitzades. Les dues activitats actuen amb estratègies diferenciades però perfectament interaccionades. Ambdues són clau en el procés de repensar la manera com haurien d'evolucionar els sistemes i la pràctica pedagògica, i establir què és el que hauríem d'oferir, als estudiants i a la societat, per aconseguir la seva plena realització.

Tant la innovació com la recerca han de ser accions sistemàtiques i sistèmiques, de caràcter global, que comprometin el conjunt del sistema i la totalitat de la comunitat educativa. Impliquen una millora fonamentada de les tasques més nuclears d'una organització. Tant l'una com l'altra han de tenir la vocació de soscarvar, profundament, les estructures, i millorar-les permanentment.

Des d'aquesta mirada, és evident que l'Escola Cristiana no pot defugir la seva responsabilitat i pensar en la importància de crear equips de

recerca, enxarxar-los i interaccionar-los amb equips d'altres organitzacions. Fomentar la relació amb les universitats i altres centres de producció de coneixement és cabdal, i el fet de dotar aquests grups de recursos humans i econòmics, provinents de l'Administració, de patrocinadors o de la pròpia organització, esdevé del tot necessari.

La Fundació haurà de generar estructures de funcionament que ofereixin, als centres, suport i acompanyament en aquestes tasques. Mancomunar aquest tipus d'iniciativa entenem que és l'única via per tractar de donar sortida a una acció estratègica tan ambiciosa com complexa, però absolutament necessària en un procés profund de canvi.

#### PROPOSTES:

1. Crear un nou relat educatiu basat en la innovació i la recerca.
2. Incentivar la creació de grups d'innovació i recerca, intracentres i intercentres, per tal d'orientar i consolidar els processos de millora educativa en els centres, en particular, i en el sistema en general.
3. Fomentar la cultura d'entendre que tant la innovació com la recerca són accions sistemàtiques i sistèmiques que impliquen i comprometen el conjunt de tota la comunitat educativa.
4. Enxarxar i interaccionar els centres amb els d'altres organitzacions. Fomentar la relació amb les universitats i altres espais de producció de coneixement, i dotar aquests grups de recursos humans i econòmics, provinents de l'Administració, de patrocinadors o de la mateixa organització.

### 6.3 Avaluació i millora continuada.

El fet d'avaluar sempre suposa establir el valor d'alguna cosa i, per aconseguir-ho, no n'hi ha prou, amb una recollida d'informació avaluadora o amb una anàlisi estadística d'aquesta basada, fonamentalment, en la dissecció numèrica. Per sobre de tot, caldrà interpretar la informació, exercir, damunt seu, una acció crítica, buscar referents que ens ajudin en l'elaboració dels judicis de valor, contextualitzar-la, analitzar alternatives, oferir visions no simplificades dels processos d'aprenentatge, millores o recerques avaluades, etc. La tasca d'avaluar

implicarà, per sobre de tot, la creació d'una cultura avaluadora en la qual caldrà situar, adequadament, aquesta nova font de coneixement.

Des d'aquesta perspectiva, cal entendre que l'avaluació dota les accions avaluades d'una nova dimensió que ens permet una comprensió més profunda dels fets i ens facilita la presa de decisions, de manera que prepara totes les descobertes per ser interpretades, tot facilitant la transferència dels coneixements avaluats sobre la realitat i



provocar, així, el canvi educatiu.

La innovació i la recerca sense l'avaluació són cegues, i l'avaluació sense la seva associació amb aquests processos és insubstancial. Tots els processos educatius importants s'han de sotmetre als corresponents processos sistemàtics d'avaluació si volen gaudir de l'aval corresponent.

Des de l'Escola Cristiana caldrà activar processos d'avaluació continuada dels programes i de les experiències que es duuguin a terme, tant a nivell dels centres en particular com del conjunt del subsistema que representa l'Escola Cristiana.

També, de forma habitual, és cabdal analitzar i estudiar tota la informació avaluadora que tant l'Administració catalana com altres

organitzacions de caràcter internacional publiquin respecte del nostre sistema educatiu en general i de cadascuna de les nostres escoles. Aquestes dades són molt importants per poder comparar i ens permeten ubicar, correctament, el nivell de qualitat de les nostres propostes educatives.

Fer entrar els nostres centres, en la cultura de l'avaluació, ha de ser un objectiu clau. No es pot parlar de millora educativa sense exercir, de forma periòdica, la revisió i l'anàlisi del nostre funcionament.

Des de la Fundació, seria important facilitar la presència de tècnics que poguessin acompanyar els centres en aquests processos i aprofitar-ho per convertir-los en veritables processos formatius de professors i directius.

#### **PROPOSTES:**

1. Activar processos d'avaluació continuada dels programes i les experiències que es duuguin a terme, tant a nivell de centres en particular, com del conjunt del subsistema que representa l'Escola Cristiana.
2. Analitzar i estudiar, des de l'organització, tota la informació avaluadora que tant l'Administració catalana com d'altres organitzacions de caràcter internacional publiquin respecte del nostre sistema educatiu en general i de cadascuna de les nostres escoles en particular. Traslladar síntesis i estudis derivats a cadascuna de les escoles.
3. Fer entrar tota la comunitat en la cultura de l'avaluació; per aconseguir-ho, cal fer entendre, a tot el grup, que tots els processos educatius considerats com a importants s'han de sotmetre als corresponents processos sistemàtics d'avaluació si volen gaudir de l'aval corresponent.
4. Posar, a disposició dels centres, equips de tècnics que puguin acompanyar els centres en aquests processos, i aprofitar-ho per convertir aquests processos en veritables processos formatius de professors i directius.

## 6.4 Gestió i Comunicació.

La gestió, en termes actuals, s'ha de concebre des d'una mirada molt transversal. Els temps de la gestió piramidal són –o haurien de ser– cosa del passat. Els lideratges actuals han de ser distribuïts i compartits; aquesta fórmula genera compromís i implicació de les persones que han de desenvolupar l'acció educativa.

La gestió fonamentada en la nova lògica de la complexitat neix de la interpretació compartida, de la informació total que tenim respecte del sistema en general i del centre en particular, i aquest haurà de ser un dels principis bàsics de la nova mirada sobre la gestió.

En un altre ordre de coses, els centres s'han de concebre com una unitat dins del sistema independent, amb una àmplia capacitat autònoma d'acció i regulació, però fortament interaccionats amb la resta dels components del sistema.

Únicament, des d'uns lideratges institucionals potents i un professorat plenament empoderat, és possible concebre organitzacions plenament intel·ligents amb capacitat de desenvolupar aquests models de gestió basats en l'autoregulació i una millora continuada.

L'Escola Cristiana tindrà, com a gran repte, motivar els agents que operen en el sistema

professional i facilitar-los els mitjans per al seu desenvolupament. L'anàlisi profunda de la informació i la creació d'espais de trobada serà un dels elements bàsics per tal que directius i professors puguin compartir les seves experiències i créixer conjuntament.

La Fundació hauria d'actuar com un veritable hub, des del qual coordinar la transferència de coneixement sobre la gestió que es va generant en el conjunt del sistema, i estar dotat de tècnics que difonguessin aquesta informació, formessin els centres i els acompanyessin en el seu propi camí autònom de cerca de la qualitat educativa.

Finalment, la gestió ha d'anar associada, necessàriament, a una política de comunicació interna i externa. Cal saber aprofitar o crear les oportunitats comunicatives que, de tant en tant, sorgeixen en el context socioeducatiu per fer arribar la informació als agents de comunicació.

La tasca de construir un discurs consistent, plenament fonamentat, modern i seductor, exigeix un treball mancomanat de tot el sistema i l'ajut d'experts en comunicació que revisin i col·laborin en l'elaboració de les nostres propostes. En la societat actual, tan important és el que ets com la percepció que generes en els altres.

### PROPOSTES:

1. Treballar per estimular els lideratges compartits en el context de l'Escola Cristiana. Empoderament del professorat.

2. Crear grups d'experts per a la interpretació i explotació de la informació. Foment d'estudis específics sobre temes controvertits del sistema.
3. Facilitar espais de trobada (webs, reunions, activitats compartides, etc.) per tal que direccions i professorat puguin compartir les seves experiències i formar-se conjuntament. Estimulació del coneixement mutu.
4. Transferir, als membres que s'ocupen de la gestió, el coneixement que es va generant i la construcció d'un nou relat potent i fonamentat. Gestionar el relat mitjançant una bona política de comunicació.

## SÍNTESI

---

La tasca d'elaborar la proposta d'un marc estratègic no ha estat una acció senzilla. Per això, al marge de l'actualització dels elements que el conformen, cal trobar les claus i els elements estructurals bàsics del discurs.

En un altre ordre de coses, cal assenyalar, també, que la generació del relat és tan important com l'oportunitat de la seva presentació, en el sentit que hi ha una sentida necessitat de millora en el pensament educatiu, i com el fet que el seu contingut sigui àmpliament acceptat pels seus actors

principals; que són, en aquests cas, els membres de les diferents comunitats educatives que conformen l'Escola Cristiana.

Aquesta proposta ha estat ponderada, gràcies a una àmplia revisió dels informes del nostre país i dels països internacionals més reconeguts, que avalen, bàsicament, el seu contingut. També la proposta inicial va ser presentada i debatuda arreu del territori, per ser concretada, finalment, amb les sis palanques que hem desenvolupat.

---

En la **primera palanca** es reafirma la identitat de l'Escola Cristiana com a gran referència històrica de l'educació, i es deixa palès el desig de renovació amb un ferm compromís social. L'Escola Cristiana constitueix un espai protegit que garanteix la inclusió, l'equitat i el benestar individual i col·lectiu, i l'aposta ferma per una educació de qualitat interpretada des del desenvolupament d'un model formatiu de caràcter plenament humanístic i integral.

---

En la **segona palanca** es defineix l'organització de les Escoles Cristianes com a ecosistema intel·ligent, entès com una mancomunitat de centres plenament autònoms, però perfectament interaccionats, i amb capacitat i voluntat per a compartir objectius i responsabilitats.

---

A l'Escola Cristiana es perceben els centres com els elements nuclears bàsics que posseeixen el potencial necessari per afavorir la millora del sistema.

S'aposta per un respecte total per la singularitat de la identitat de cadascun dels centres. S'entén que el manteniment de les diferents mirades és plenament necessari per tal de continuar mantenint la diversitat i la riquesa del conjunt del sistema.

Estructuralment, la imatge de marca és la d'un conjunt de centres harmonitzats però no homogeneïtzats. També cal afegir que hi ha la plena disposició de protegir els centres més vulnerables, per la seva possible feblesa davant del fet d'haver d'afrontar els forçosos canvis que s'hauran de produir.

La vertebració del sistema que aquí preconitzem ha de constituir un factor d'equilibri global i de progrés sostingut i harmònic.

---

En la **tercera palanca** es planteja la necessitat de cercar aliances estratègiques per tal de facilitar el desenvolupament dels objectius del marc. La més immediata és amb altres centres afins conceptualment –ja siguin interns o externs al sistema–, de manera que es vagin creant xarxes de centres amb objectius compartits. L'altra aliança natural i necessària és amb les famílies, considerades com un gran actiu logístic i educatiu dels centres.

---

Finalment, hem de generar estratègies i desenvolupar accions per tal de cercar aliances amb l'Administració, amb els actors

polítics i socials, amb el món laboral, i amb les entitats internacionals referents en temes educatius.

---

En la **quarta palanca** es revisa la relació educació-societat en el marc d'un evident canvi de paradigma de l'educació, provocat pels canvis profunds que han marcat les societats modernes, especialment pel que fa referència a la seva complexitat i incertesa.

---

L'educació, en aquest canvi de rol, esdevé l'instrument bàsic per a la construcció d'identitats personals i col·lectives que, posteriorment, seran els agents que dinamitzaran els propis contextos de realitat.

Per tal de poder complir amb aquesta nova visió, cal desenvolupar la nostra capacitat d'imaginar com seran els escenaris de futur i reflexionar sobre el tipus de resposta educativa que hauríem d'elaborar.

Òbviament això implica una profunda revisió del currículum i de les metodologies, i el fet de sintonitzar-les amb els nous reptes que afronta la humanitat, especialment en el que fa referència a la incorporació positiva dels nous tecnològics i en la manera com afrontar el diàleg amb el planeta i les noves tecnologies.

---

En la **cinquena palanca** plantejem la necessitat d'explorar el paper educatiu de les noves tecnologies. Entenem que urgeix la creació d'unes bases per a la construcció d'una veritable cultura digital a l'escola que inclogui la promoció de l'ús responsable, ètic i crític, saludable i conscient de les tecnologies, que derivi en models de personalització dels aprenentatges i, també, de la promoció de la col·laboració i la innovació entre els equips docents.

---

Aquesta cultura digital ha d'estar al servei de l'educació integral dels subjectes, i ha de tenir en compte els valors humans i cristians, buscant, sempre, el benestar de la persona

i el de la comunitat educativa. Implica una visió de les tecnologies allunyada de la mirada merament instrumental; s'ha de situar, doncs, en la generació d'una cosmovisió nova que

permeti la reinterpretació de la realitat, de l'acció educativa i del nou paper dels seus actors. Cinc són els aspectes clau que l'Escola Cristiana haurà d'abordar per tal d'estructurar la programació educativa des dels plantejaments de la cultura digital: 1. Inclusió i equitat digital 2. Adaptació a les noves

dinàmiques d'ensenyament-aprenentatge 3. Desenvolupament d'habilitats digitals en tota la comunitat educativa 4. Col·laboració i innovació a través de les xarxes i comunitats d'inquiets, i 5. Integració responsable i ètica de la intel·ligència artificial a l'escola i a l'aula.

---

En la **sisena palanca** s'analitzen els instruments considerats com a bàsics per a la construcció de propostes educatives orientades a millorar l'educació. En primer lloc, el binomi informació/formació. Des del nostre punt de vista, per a formar, cal submergir-se, prèviament, en la lògica de la informació. Hem d'estar documentats, prèviament, per, després, poder projectar aquest coneixement en els models formatius. La formació des de la perspectiva moderna se situa en el fet de compartir informació substantiva, projectes i espais d'encontre amb altres professionals.

---


També resulta clau el binomi innovació/recerca. L'escola ha de ser un espai de reflexió i experimentació continuada. La innovació proposa els temes a treballar, i la recerca consolida els resultats explorats des de la innovació. L'Escola Cristiana haurà d'incentivar la creació d'equips "intercentres" i aportar recursos humans i econòmics.

Finalment, cal promoure l'avaluació, entesa com una cultura de funcionament. Qualsevol experiència ha de ser avaluada, sempre que, realment, vulguem acreditar la qualitat de les nostres propostes. En un altre ordre de coses, és fonamental treballar tota la informació

avaluadora que la nostra Administració genera respecte dels nostres centres, i també les publicacions informatives que apareixen de caràcter internacional.

Tota la informació generada ha de ser explicada a la societat per tal de donar-los-la a conèixer, però, per a fer-ho correctament, hem de generar una bona política de comunicació. La gestió moderna pivota sobre la informació, la interpretació d'aquesta i la capacitat d'elaborar relats que orientin el sentit de la pròpia gestió i construeixin, en la gent, percepcions ajustades i positives de la nostra realitat.





**Fundació Escola Cristiana de Catalunya**  
c. dels Àngels, 18, 6è | 08001 Barcelona  
[www.fecc.cat](http://www.fecc.cat) | [fecc@fecc.cat](mailto:fecc@fecc.cat)