

La governança en els ecosistemes educatius locals



SUMARI

1.	INTRODUCCIÓ	3
2.	EL PERQUÈ DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: ABORDANT LA COMPLEXITAT	5
3.	EL QUÈ DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: UN ESPAI D'APRENTATGE COL·LECTIU	8
4.	EL COM DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: DE LES XARXES A LA COCREACIÓ.....	11
4.1.	La morfologia: diversitat, inclusivitat i compromís.....	12
4.2.	Un lideratge articulador	14
4.3.	Les dinàmiques: confiança, deliberació i cocreació.....	15
5.	CONCLUSIONS.....	17
	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	18

1. INTRODUCCIÓ

La relació entre l'educació i el seu entorn ha estat sempre molt estreta. De fet, l'educació ha estat un factor clau per explicar tant els reptes de present com les apostes de futur de qualsevol societat.

L'educació construeix el tipus de ciutadania que requereix cada context històric, de la mateixa manera que dota aquesta mateixa ciutadania de les capacitats per a transcendir les conjuntures i transformar el seu entorn.

Modelar i transformar són els dos potencials –sovint contradictoris– de l'educació.

Tanmateix, en aquest modelar i transformar, l'educació evoluciona i adopta formes adaptades als diferents moments històrics. Des de l'educació *en cadena* del període industrial i la seva massificació *igualitària* durant l'estat del benestar fins el context actual, moltes coses han canviat.

Els reptes educatius del segle XXI són diferents i reclamen **dos ingredients** peculiars:

- **Municipalització**, entesa com una forma de traslladar-nos d'una política educativa centralitzada i jerarquitzada a una política educativa local i construïda des de la base. La tradicional centralitat de l'estat cedeix protagonisme als governs locals.
- **Democratització**, entesa com la necessitat de traslladar-nos dels dissenys estrictament professionals a les propostes construïdes des de la col·laboració entre múltiples actors. La tradicional racionalitat tecnocràtica cedeix protagonisme al diàleg democràtic.

1. INTRODUCCIÓ

Aquests dos ingredients han impactat en les polítiques educatives i han creat una nova generació de plantejaments i iniciatives. Han estat moltes i diverses les reflexions i les experiències al voltant d'aquests canvis, però en aquest document volem centrar-nos en un terme que pot articular-los: els **Ecosistemes Educatius Locals (EEL)**.

Es tracta d'un terme que ha proliferat en els darrers debats sobre les polítiques educatives municipals i que en aquest document intentarem desglossar, encara que sigui de manera molt esquemàtica, a través de **tres interrogants**:

- En primer lloc, **el perquè** dels EEL, és a dir, les raons que justifiquen i expliquen la seva aparició i l'interès que han despertat.
- En segon lloc, **el què** dels EEL, és a dir, com podem definir-los i com entenem les seves principals dimensions i característiques.
- En tercer lloc, **el com** dels EEL, és a dir, quines són les seves dinàmiques de funcionament i com podem governar-les.

2. EL PERQUÈ DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: ABORDANT LA COMPLEXITAT

Perquè el món ens ha canviat i perquè no ens en sortim amb els plantejament i les eines tradicionals.

En la frase que encapçala aquest apartat sintetitzem les dues raons de fons que expliquen l'aparició i la necessitat d'un nou enfocament en termes educatius; un enfocament en què els EEL adquireixen sentit.

Dues raons que, malgrat el seu gran abast, intentarem resumir amb la mirada posada en el món educatiu:

- D'entrada, el món on vivim ha experimentat **transformacions intenses**. Després d'un període de creixement, estabilitat i certes com el que va propiciar l'estat del benestar, avui (i, de fet, des de ja fa diverses dècades) vivim moments de crisi, complexitat i incertesa. S'han produït uns canvis socials, econòmics i culturals (podríem parlar d'un *terratrèmol*) que han deixat sense sentit bona part d'allò que ens permetia entendre i governar el nostre món.
- La crisi, la complexitat i la incertesa defineixen una **educació desorientada**, tant en relació amb els seus fins com amb els seus mitjans. Amb una població creixentment diversa, uns coneixements que evolucionen a la velocitat de la llum i unes expectatives incertes, la vella educació coneguda i que ofería seguretats esdevé un terreny inhòspit i desconcertant.

2. EL PERQUÈ DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: ABORDANT LA COMPLEXITAT

- Addicionalment, el desconcert s'ha traduït en incapacitat per abordar els **reptes** i els **problemes** que ens plantegen els nous temps. Davant la complexitat explosiva de les nostres societats, la simplicitat de les respostes tradicionals es mostra impotent. De fet, en la literatura internacional s'utilitza l'expressió *policy failure* (fracàs de les polítiques) o, si es prefereix, la incapacitat per abordar amb èxit els problemes que ens presenten les societats del segle XXI.
- També hi ha incapacitat per **abordar desafiaments** com ara el fracàs escolar, la segregació educativa o la qualitat i la rellevància dels ensenyaments. Tant els responsables de les polítiques com els professionals de l'educació constaten que els seus esforços topen amb el mur d'un món que els desborda.

Així doncs, davant la complexitat desconcertant i la impotència, cal pensar i desplegar noves estratègies i renovar els instruments d'intervenció educativa.

Una mirada retrospectiva ens ajuda a descartar **dues possibilitats** i a apostar per **una tercera** alternativa:

- D'una banda, descartem tant els models burocràtics com els gerencials. No podem estendre'ns ara en aquest tema, però resulta desfasat organitzar la política educativa des dels **principis burocràtics** d'una escola jeràrquica i uniformitzadora.

2. EL PERQUÈ DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: ABORDANT LA COMPLEXITAT

- Tampoc han donat bons resultats les **solucions gerencials** dels anys noranta, massa concentrades en aconseguir una economia i una eficiència excessivament instrumentals. Representaven una perspectiva incapaç de desplaçar el focus del *com* per tal de fixar-se en allò rellevant: el *què* i el *per a què* de l'educació en el segle XXI.
- D'altra banda, apostem per uns **models relacionals** que assumeixen el desconcert i que, precisament des del *no ho sé*, generen processos d'aprenentatge sobre la pròpia política educativa.

Ja no es tracta d'aplicar adequadament solucions conegudes, sinó de descobrir conjuntament –des de les relacions i les connexions– quines són les noves respostes per als nous reptes.

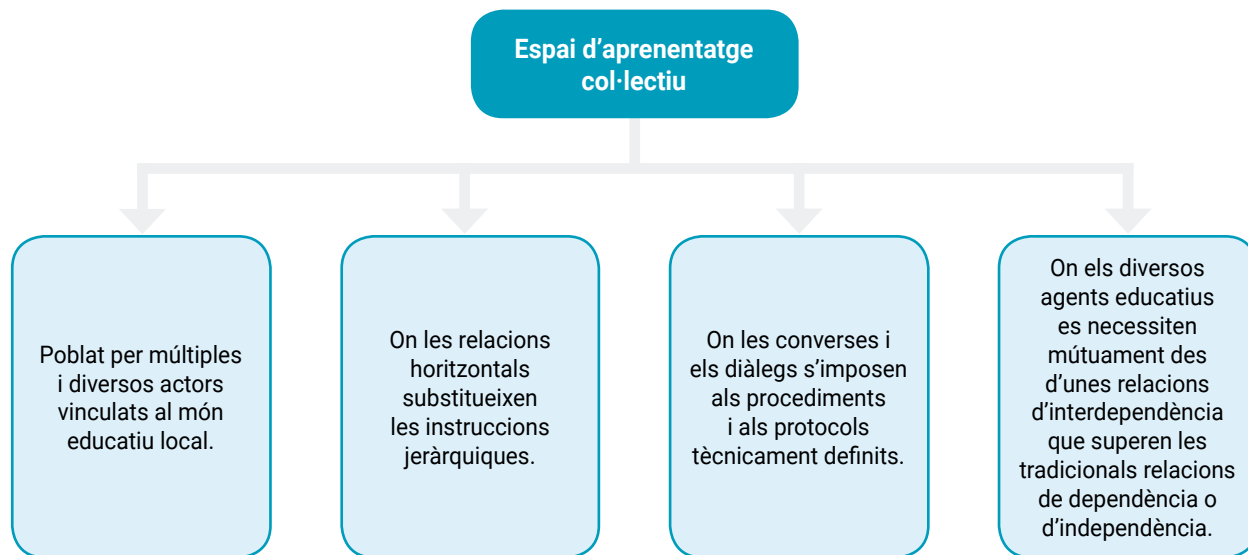
I d'aquesta manera tornem al plantejament inicial d'aquest document. Optem per descobrir conjuntament les respostes educatives i, per fer-ho, necessitem operar en l'escala local de proximitat i usar l'eina del diàleg democràtic amb una xarxa d'actors.

En altres paraules, ens cal constituir i fer funcionar un Ecosistema Educatiu Local. Necessitem un EEL per fer front a la incertesa i per superar la incapacitat de les respostes tradicionals.

3. EL QUÈ DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: UN ESPAI D'APRENTATGE COL·LECTIU

En els textos especialitzats trobareu definicions precises del concepte EEL, mentre que en aquest Destil·lat preferim una aproximació més intuïtiva.

D'aquesta manera, pel que fa a les raons que justifiquen la seva necessitat, definim un EEL com un **espai d'aprenentatge col·lectiu**.



És un espai reticular que pren la forma d'una xarxa i en què, per tant, ens dotem de les capacitats per afrontar la complexitat amb flexibilitat i obertura.

3. EL QUÈ DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: UN ESPAI D'APRENTATGE COL·LECTIU

“Es pot observar com la xarxa està substituïnt a l'àtom com a símbol general de la ciència: mentre l'àtom representa la simplicitat, la regularitat i el tancament; la xarxa invoca la complexitat, la flexibilitat i l'obertura.”

(Jönsson, 2000)

Un EEL és més una forma organitzativa que no pas una estructura; un hàbitat on conviuen múltiples actors, que reforcen i construeixen conjuntament el seu propi entorn educatiu.

De manera intuïtiva, podem considerar que, mentre que els models clàssics (burocràtics i gerencials) són **organitzacions que saben**, els EEL són **organitzacions que aprenen**:

- En les organitzacions que saben només importa el *com*, l'execució econòmica i eficient d'allò que ja sabem que cal fer. Són organitzacions, per tant, apropiades per a contextos d'estabilitat i de certeses, però incapaces d'afrontar les complexitats i els desconcerts actuals.
- En canvi, les organitzacions que aprenen (els EEL en serien un exemple) situen el focus en el *què* i en el *per a què*. Són organitzacions que assumeixen que el punt de partida no són les respostes (donades i segures), sinó els interrogants (oberts i difícils de respondre).

3. EL QUÈ DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: UN ESPAI D'APRENENTATGE COL·LECTIU

Un EEL, com a espai d'aprenentatge col·lectiu, és una **forma organitzativa** tan **potent** com **fràgil**:

- **Molt potent** perquè ens prepara per abordar reptes complexos i ens capacita per a construir respostes innovadores. Un potencial que avui resulta imprescindible. Un potencial que ja no és una opció, atès que només podem abordar els reptes educatius de les nostres comunitats si ens dotem de capacitats per aprendre (per preguntar-nos sobre el què i el per a què).
- I **molt fràgil** perquè s'assenta sobre la diversitat i la horitzontalitat d'unes bases molt insegures quan volem ajuntar esforços i adreçar-los cap a una visió coherent i una acció integrada. Expressat en termes més intuïtius, mentre que les organitzacions que saben disposen d'un centre que dirigeix i impulsa, en espais organitzatius com un EEL no queda definit ni on es troba el cap que dirigeix ni on es troba el cor que impulsa.

En definitiva, es tracta d'organitzacions amb un potencial enorme, però també amenaçades per la paràlisi que pot generar aquesta fragilitat tant en la direcció com en l'impuls organitzatiu.

Com evitar aquesta paràlisi i com conduir aquesta potència fràgil que defineix els EEL és l'objecte del darrer apartat.

4. EL COM DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: DE LES XARXES A LA COCREACIÓ

No disposem de cap fórmula màgica que ens permeti constituir i fer funcionar amb èxit un EEL. Sabem, sobretot, que passar de la teoria a la pràctica implica moltes dificultats, però malgrat això podem treballar en algunes direccions.

En concret, farem referència a:

- La morfologia de la xarxa.
- El lideratge.
- Les dinàmiques de funcionament.

4. EL COM DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: DE LES XARXES A LA COCREACIÓ

4.1. La morfologia: diversitat, inclusivitat i compromís

Un primer aspecte que condiona el funcionament d'un EEL és la seva pròpia morfologia, és a dir, qui en forma part i quin paper hi desenvolupa.

En aquest sentit, els **dos criteris bàsics** a l'hora de constituir un EEL són la diversitat i la inclusivitat:

- El criteri central és la **diversitat** d'actors, amb perfils múltiples i perspectives diferents. El potencial d'un EEL depèn d'aquesta diversitat, ja que és d'on emergeix la capacitat d'aprenentatge, la força creativa i les possibilitats d'innovar amb noves respostes davant dels nous reptes educatius. Una diversitat que ha de servir per incorporar les institucions educatives, les entitats del tercer sector, les associacions del territori, les empreses privades, les famílies i els mateixos infants i joves.
- El segon criteri, la **inclusivitat**, rebla el clau del punt anterior. De fet, per aconseguir la diversitat esmentada és essencial cercar mecanismes per interessar i integrar tots els actors, tenint en compte que no tots s'interessaran sempre en dedicar temps i esforços a treballar amb els altres. Entenem, doncs, la inclusivitat com una manera d'apropar-nos, i d'invitar a l'EEL, també a aquells que no s'hi acosten de manera natural.

4. EL COM DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: DE LES XARXES A LA COCREACIÓ

Finalment, hi ha un **tercer criteri** que fa referència al compromís:

- El **compromís** que han de tenir els diferents actors amb l'EEL, els quals han de formar part activa d'aquests espais des de la voluntat i la convicció, i han d'evitar ser-hi de manera obligada, com un convidat inactiu. Aquest compromís no s'adquireix de manera automàtica, atès que cada agent té els seus interessos i la seva pròpia feina. Així doncs, caldrà treballar-ho tant a través d'una definició conjunta dels objectius de l'EEL (tothom ha de fer-se seu el projecte i, per tant, haver-hi participat des de l'inici) com cuidant una adequada relació costos-beneficis (tothom ha d'entendre que reconeixent la interdependència tots hi sortirem guanyant).

4. EL COM DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: DE LES XARXES A LA COCREACIÓ

4.2. Un lideratge articulador

Un EEL és, fent servir l'argot acadèmic, una **xarxa no dominada**, és a dir, un conjunt d'actors sense cap centre que els distribueix les tasques ni en jerarquitzava les responsabilitats. No hi ha cap punt central dominant, però això no vol dir que no es requereixi un lideratge.

Els EEL, ja ho hem dit, tendeixen a la paràlisi, de manera que és fonamental disposar d'un lideratge que faci de cap i de cor, que doti de sentit allò que tenim en comú i que bombegi l'energia suficient per posar-nos a treballar plegats.

Tanmateix, aquest lideratge ha de tenir unes **característiques** determinades, sovint molt diferents de les pròpies dels lideratges més tradicionals:

- D'entrada, es tracta d'un **lideratge articulador**, és a dir, d'un lideratge que, en lloc de donar instruccions, ajuda a construir ponts, a establir relacions i a estimular les interaccions que han de produir les respostes innovadores.
- Aquest lideratge-pont, per tant, no es construeix des del *jo sé*, sinó des del *vosaltres sabeu*. Un **lideratge fràgil, però potent**. Fràgil perquè no s'assenta sobre certeses, sinó sobre dubtes i desconeixements, però potent perquè per fer-hi front ha de propiciar i mantenir dempeus unes relacions i unes interaccions que no sempre són naturals.

4. EL COM DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: DE LES XARXES A LA COCREACIÓ

4.3. Les dinàmiques: confiança, deliberació i cocreació

Un EEL és un espai de relacions, de manera que funciona a través d'aquestes relacions i de les interaccions que es produeixen entre els diversos actors. Aquestes dinàmiques, per tant, reclamen sobretot factors intangibles, com ara la capacitat de treballar plegats i la confiança que això implica.

La **confiança** ha estat considerada l'element essencial dels ecosistemes, ja que s'interpreta com el *ciment* que manté unides aquelles parts que tendeixen a separar-se.

Sense confiança –sense la química que es pot sentir amb determinats actors– és difícil treballar plegats quan no hi ha cap obligació jeràrquica per fer-ho.

No hi ha receptes, però cal treballar la confiança especialment a través del **coneixement** i el **reconeixement mutu**, és a dir:

- Només puc confiar en algú que conec, de manera que caldrà impulsar espais de trobada, treballar llenguatges compartits i facilitar interaccions que permetin una cosa tan senzilla com entrar en contacte (**conèixer**) amb els altres membres de l'EEL.
- Però el mer coneixement no és suficient, també necessitem **reconèixer** i ser reconeguts pels altres. Reconèixer no vol dir pensar igual, però sí respectar aquell que pensa diferent, la qual cosa resulta imprescindible per construir la confiança que ens ha de permetre treballar plegats.

4. EL COM DELS ECOSISTEMES EDUCATIUS LOCALS: DE LES XARXES A LA COCREACIÓ

Un reconeixement que no implica estar d'acord, sinó acceptar com a legítimes les posicions i els interessos dels altres.

Sobre les bases d'aquesta confiança (de la química amb els altres) es construeixen les **dinàmiques de funcionament** d'un EEL, que, per dir-ho molt resumit, poden ser de **tipus** deliberatiu i de cocreació:

- En el marc d'un EEL, hem d'esperar que els diversos actors estableixin diàlegs, dinàmiques **deliberatives**, que, a través de l'intercanvi d'arguments, serveixin per incidir i enriquir les decisions sobre polítiques educatives. Aquestes dinàmiques requereixen de certes tècniques i, en qualsevol cas, sempre han d'incorporar un marc inicial de debat, capacitat tant per parlar com per escoltar. També requereixen d'un retorn institucional que permeti constatar la incidència sobre les polítiques públiques.
- A més, un EEL també és un espai que pot produir respostes específiques a problemes concrets, és a dir, **cocrear** accions educatives a través del treball col·laboratiu. De nou, la cocreació requereix de tècniques i habilitats relacionades amb el treball en equip, les capacitats d'aprenentatge mutu, l'escolta i l'empatia. El resultat de la cocreació no és tant la incidència en les polítiques, sinó dissenyar una acció concreta que pugui ser provada i avaluada.

5. CONCLUSIONS

En les pàgines anteriors hem intentat explicar de manera breu el perquè, el què i el com dels EEL. No repetim els arguments exposats, però sí insistirem en **dues idees**:

- Considerar els EEL com a espais d'aprenentatge.
- Afirmar que l'aprenentatge sempre és el resultat de les relacions, del diàleg, entre diversos agents.

Deliberem i col·laborem perquè necessitem aprendre. Aquest és el desafiament organitzatiu del segle XXI, encara que també ens generi dubtes i incerteses que actuen com a resistències. En qualsevol cas, davant d'aquests obstacles en el camí podem recordar les paraules de Sòcrates, un mestre que defensava la incertesa de la conversa davant del coneixement fix i segur que trobem en els llibres:

“La paraula escrita sembla parlar amb tu com si fossis intel·ligent, però si els preguntes quelcom, perquè desitges saber més, segueix repetint el mateix una i altra vegada. El llibres no són capaços de defensar-se.”

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

BRUGUÉ, Q. *Organizaciones que saben, organizaciones que aprenden*. Pendent de publicació, 2022.

GARCIA, S. *Quin impacte tenen les activitats extraescolars sobre els aprenentatges dels infants i joves*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2016.

JÖNSSON, Ch.; TÄGIL, S.; TÖRNQVIST, G. *Organizing European Space*. London: Sage, 2000.

LALOUX, F. *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa, 2015.

BRUGUÉ, Q.; QUINTANA, B. *Pautes per a l'articulació d'ecosistemes educatius*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2021.

SINTES, E. *Escola a temps complet. Cap a un model d'educació compartida*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2015.

Autor

Quim Brugué Torruella

Catedràtic de Ciència Política a la Universitat de Girona (UdG).

Data

07/03/2022

Coordinació

Oficina de Planificació Educativa

Gerència de Serveis d'Educació

Àrea d'Educació, Esports i Joventut