

Formar en «temps líquids»: construir equip fent projecte comú

Formar en «tiempos líquidos»: construir equipo haciendo proyecto común

Training in «liquid times»: building a team by participating in a common project

Ernest Prats Garcia, ernest.prats@uib.es
Director del CEP d'Eivissa.

Joan Buades Beltran, joanbuades@cepeivissa.cat
Montserrat González Vera, montse@cepeivissa.cat
Cristòfol Guerau d'Arellano Vilanova, cguerau@cepeivissa.cat
José Ignacio Monge Ganuzas, jimonge@cepeivissa.cat
Susanna Planells Guasch, susannaplanells@cepeivissa.cat
Antoni Sagristà Sauleda, tsagrista@cepeivissa.cat
Antònia Torres Boned, atorresboned@cepeivissa.cat
Catalina Torres Roig, catitorres@cepeivissa.cat
Assessors de formació del CEP d'Eivissa.

Resum

Els enormes canvis socials i educatius recents obliguen a repensar el sentit de la formació permanent del professorat. Si fins fa poc en el treball del CEP d'Eivissa predominava l'oferta de cursos i seminaris, l'experiència dels reptes a superar en acompanyar la implantació de PIP i la naturalesa de la formació rebuda en expertesa ens han portat a qüestionar el nostre paper professional. La resposta l'estem trobant en la construcció d'un projecte educatiu comú, procés que comporta una recreació del nostre CEP com un autèntic equip de treball al servei de la innovació real en els centres.

Paraules clau

Centre de formació del professorat, formació de professors, Centres de Professors, perfeccionament de professors.

Resumen

Los enormes cambios sociales y educativos recientes obligan a repensar el sentido de la formación permanente del profesorado. Si hasta hace poco en el trabajo del CEP de Eivissa predominaba la oferta de cursos y seminarios, la experiencia de los retos a superar en acompañar la implantación de PIP y la naturaleza de la formación recibida en experiencia nos han llevado a cuestionar nuestro papel profesional. La respuesta la estamos encontrando en la construcción de un proyecto educativo común, proceso que conlleva una recreación de nuestro CEP como un auténtico equipo de trabajo al servicio de la innovación real en los centros.

Palabras clave

Centro de formación del profesorado, formación de profesores, Centros de Profesores, perfeccionamiento de profesores.

Abstract

The recent enormous societal and educational changes have made re-thinking the meaning of continuing teacher training a must. If until recently the work of the CEP (in-service teacher training centre) in Ibiza was predominated by the offer of courses and seminars, the experience of the challenges to be tackled in accompanying the implementation of Pedagogically Innovation Projects (PIP) and the nature of the training received during the experience have led us to

question our professional role. The response has been found in the construction of a common educational project, a process that involves a re-creation of our CEP as authentic teamwork in the service of true innovation in schools.

Keywords

In-service teacher training centres, teacher training, CEP, teacher betterment.

«Som enmig d'una crisi de proporcions gegantines i d'enorme gravetat a escala mundial. No, no em refereixo a la crisi econòmica global... Parlo d'una crisi que passa pràcticament inadvertida, com un càncer. Em refereixo a una crisi que, temps a venir, pot arribar a ser molt més perjudicial per al futur de la democràcia: la crisi mundial en matèria d'educació.»

Martha C. Nussbaum

1. INTRODUCCIÓ

La naturalesa i el context de la formació permanent del professorat han sofert una autèntica revolució en les últimes dues dècades. D'entrada, la nostra percepció del món s'està modificant vertiginosament. Així, s'està produint una accelerada mutació demogràfica de les nostres societats en un sentit multicultural que té el seu reflex més directe en les aules (Kymlicka, 1999). L'alumnat s'ha tornat molt més heterogeni quant a llengües d'ús, cultures i estructures familiars i és freqüent trobar als centres un autèntic microcosmos de la diversitat humana del planeta, un fet impensable fa poc temps (Barrieras, Comellas, Fidalgo, Junyent i Unamuno, 2009; Coelho, 2005). Paral·lelament, assistim a una digitalització revolucionària de les formes de producció i intercanvi cultural recolzades en unes tecnologies de la comunicació simplement inexistentes fa vint anys però que avui

constitueixen una espècie de «segona pell» dels nostres joves. Les noves migracions humanes i l'explosió contínua d'avenços tecnològics operen en un espai amb fronteres cada cop més «líquides» (Bauman, 2008) i on és difícil sostreure's a la realitat que el que passa a devora casa té cada cop més a veure amb el que ocorre a la resta del món, i a l'inrevés. Tot plegat coincideix amb l'enorme impacte de la globalització neoliberal, que ha anat erosionant radicalment el lligam entre l'educació i l'equitat social i amenaça amb la reducció de l'ensenyament a mer ensinistrament tecnocràtic al servei exclusiu de la lògica de profit econòmic (Nussbaum, 2010). Per si no n'hi hagués prou, la delicada situació del planeta (des de la crisi financera a l'enorme clivella entre el Nord i el Sud, el deteriorament ambiental o l'augment de la xenofòbia i el racisme arreu) suscita una evident inquietud en el professorat en el sentit de veure sobre què, com i per a què s'ha d'ensenyar (Morin, 2001).

És en aquest context d'incerteses creixents que, a l'empara de la Declaració de Maastricht per una educació global (2002),¹ promoguda pel Consell d'Europa, alguns dels sistemes educatius més avançats com el finès han situat en el centre de la formació i la innovació educatives la forja d'una «ciutadania global».

Aquests nous reptes educatius i socials són a la base també de la prioritat atorgada en educació a escala europea al «treball per competències» a partir del Llibre Blanc sobre l'educació i la formació (Commission, 1995). En el cas espanyol, l'adaptació comença a partir de l'aprovació de la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació (LOE), la qual marca una fita fonamental pel que fa a la promoció de l'autonomia pedagògica dels centres educatius. Aquesta condició ha estat progressivament estesa als serveis encarregats de la formació permanent del professorat de les comunitats autònomes, com ara a les Balears a partir de l'Ordre de la Conselleria d'Educació i Cultura de 27 de gener de 2009. Sens dubte, l'eixamplament del marge de llibertat dels CEP obre noves perspectives d'innovació pedagògica en formació del professorat en una etapa en què les principals avaluacions externes de la qualitat del sistema educatiu situen les Balears i Eivissa en nivells molt baixos d'excel·lència acadèmica i equitat social (Instituto de Evaluación, 2010, i OECD, 2010).

2. UN NOU PLA QUADRIENNAL DE FORMACIÓ QUE GENERA PREGUNTES CLAU

Com a organisme viu, aquest clima de desassossec professional davant la desconexió creixent entre les expectatives i les capacitats d'atendre-les anava covent, bé que de manera sovint individual i discreta, en el si del nostre CEP, com a tants altres centres de formació del professorat. Sabíem que alguna cosa rellevant passava però no aconseguíem entendre-la, compartir-ne la inquietud i positivament-la en favor d'una atenció formativa a la resta de docents que fos engrescadora perquè era capaç de generar nous enfocaments i pràctiques atentes a les realitats socials, culturals, educatives i fins tecnològiques emergents. Aquesta situació va generar un debat intern en el nostre equip

pedagògic que vam concretar en la iniciativa de proposar, el novembre de 2007, una nova modalitat formativa que pogués donar suport i acompanyament als centres que s'iniciaven en aquests nous camins i que acabaran sent, amb canvis, els projectes d'innovació pedagògica (PIP).

Si hi ha un punt d'inflexió en aquest procés de reinvençió del sentit de la nostra feina, cal buscar-lo en la novetat que, a redós de la nova Llei orgànica d'educació, va suposar l'aprovació del nou Pla de formació permanent del professorat de les Illes Balears (2008-2012) per part de la Conselleria balear d'Educació, en el qual vam participar directament les assessories de tots els CEP de les Illes Balears (Conselleria d'Educació, 2008). A diferència de propostes anteriors, aquest nou pla quadriennal expressava unes prioritats que posaven l'accent, no en la rutinària generació creixent de cursos i seminaris per a la formació individual dels docents, sinó en el fet d'avançar en l'*apoderament* professional en equip. Hi sovintegen conceptes i idees als quals no estàvem acostumats, com ara «qualitat en lloc de quantitat», la «formació entre iguals», «crear espais de reflexió on el professorat pugui fer sentir la seva veu» o «projectes que facilitin la creació de xarxes de centres i de professorat». Rere un primer any en què tenen lloc els primers PIP experimentals, la Conselleria d'Educació va convocar de manera reglada la primera onada de PIP de competències bàsiques (CB), la gran aposta de la UE i els sistemes educatius més innovadors en l'àrea de l'OCDE per promoure una educació basada en l'excel·lència i en l'equitat, a desenvolupar al llarg de dos anys (que acaben just amb aquest curs 2010 i són prorrogables un any més) amb acompanyament des de les assessories dels CEP.

Sent veritat aquesta història oficial, no ho és menys que, des del punt de vista de la manera com ho vivíem com a assessors i assessores, aquest canvi de perspectiva va augmentar encara més l'estrès i els temors. Érem molt capaços de gestionar cursos i seminaris, però: què sabíem nosaltres d'«acompanyar» processos d'innovació pedagògica de manera presencial dins centres reals? I qui era capaç de sentir-se expert en un camp tan vast i poc reglat com les «competències bàsiques»?

1. Declaració de Maastricht per una educació global http://www.coe.int/t/dg4/nscentre/GEguideline_presentation_en.asp

Començàvem a qüestionar quina era la nostra raó de ser professional. Sabíem que el món i l'educació han canviat radicalment en poques dècades i que la formació permanent del professorat també ho havia de fer per esdevenir realment útil. Ara bé, les incerteses davant el nou perfil que s'intuïa necessari s'acumulaven i, sovint, conduïen a un cert bloqueig d'iniciatives individuals i col·lectives.

L'impacte provocat pel treball sostingut de projectes de PIP en centres, que exigeixen molt més una expertesa en acompanyament i gestió de grups que en especialització i actualització didàctiques (per bé que totes dues coses són necessàries), no va deixar indiferent cap assessoria. Amb les innombrables preguntes que s'anaven acumulant, a poc a poc ens vam anar adonant que teníem una nova certesa: sense feina d'equip no hi ha capacitat per afrontar els nous reptes, els quals són urgents i ineludibles.

Bona part d'aquesta constatació té a veure amb el debat intern fet al nostre CEP sobre l'experiència de preparar i dinamitzar les sessions de PIP, que ha anat ocupant la major part de les hores reals de la nostra feina individual a causa de la novetat, complexitat i manca de formació prèvia com a formadors/es que poguéssim considerar vertaderament coherent. L'altra gran catalitzador l'ha suposat la participació activa en el postgrau de dos anys d'expertesa en formació de formadors/es que ha impulsat la Direcció General d'Innovació i Formació. La necessitat de fer pràctica reflexiva, les pràctiques d'observació i avaluació de la nostra tasca i de la de la resta de companys i companyes, els debats suscitats davant les diferències i incongruències i el coneixement de noves maneres d'intervenció formadora han afavorit decisivament aquest canvi d'enfocament de les prioritats del CEP d'Eivissa en benefici d'una dinàmica de treball en equip. Naturalment, com en tot procés real de canvi, el camí no és ni ha estat lineal: hi han aflorat (i hi afloren encara!) actituds resistencials, moments de desànim, i notem com tenir cura de la resta de companys i companyes, procurar un clima de respecte interpersonal i assegurar que hi hagi oportunitats de compartir reflexions són factors decisius perquè puguem guanyar cohesió i progressar com a equip.

A més, cal no perdre de vista que, mentre anem fent aquesta reflexió, seguim treballant en altres àmbits més «clàssics». El cert és que aquí es deixa sentir també la influència del que estem aprenent i practicant en l'acompanyament de PIP, sobretot de cara a

repensar l'estructura de cursos i seminaris perquè responguin més bé a un enfocament competencial i interdisciplinari.

3. L'APOSTA DEL PROJECTE EDUCATIU COM A OPORTUNITAT D'EQUIP

En aquesta cerca cada cop més conscient d'una nova manera de fer que permetés superar l'aclaparament per les exigències de la implantació dels PIP i el malestar difús pels canvis socials i educatius en marxa, a l'inici del curs actual pren consistència el consens en el si del CEP sobre les noves prioritats que han de prevaler.

D'entrada, constatàvem una extraordinària necessitat de posar en comú una síntesi bàsica del que significa per a nosaltres acompanyar el desplegament de PIP de CB en tres àmbits: la programació, la metodologia i l'organització, juntament amb l'avaluació. Hi havia massa evidències que, fins en aquell moment, i a resultes de la manca de claredat i oportunitats de compartir la planificació i el seguiment dels nostres projectes, hi havia un gran desconeixement del que feia la resta del grup d'assessoria. Sovint, quan se superava això, les diferències d'enfocament i accent eren significatives, corriem el risc de reforçar els prejudicis i bloquejos entre nosaltres. Per si no n'hi hagués prou, la compartimentació, pel fet d'obstaculitzar el treball cooperatiu entre nosaltres, era incongruent amb l'essència de l'enfocament pedagògic de les CB: la prioritat atorgada a la col·laboració permanent entre el professorat.

Per intentar positivitzar-ho, vam fixar-nos un primer nou objectiu a la Programació general anual (PGA): crear dos grups de treball (l'un, adreçat a generar un esquema bàsic sobre programació; i l'altre, que es dedicaria a proposar-ne tant les bases sobre metodologia i organització com les d'avaluació). La idea central era ser capaços de sintetitzar en un DIN A4 els punts clau de cada àmbit, i afegir-hi després materials complementaris, d'aprofundiment i bones pràctiques. Tot-hom participava en un grup només i els esborranys confegits haurien de ser sotmesos a un període d'aportacions raonable en el temps, a fi de garantir tant la participació de tot el grup com assolir un «producte» aviat (esperàvem resultats abans que acabés el segon trimestre). Això ens permetria reorientar, si calia, la nostra planificació individual dels PIP que portàriem enguany.

Amb els inevitables moments difícils inicials, producte de la manca de tradició col·laborativa de l'equip pedagògic, els grups van treballar bé i de manera eficaç, i això ha permès dotar-nos en un trimestre d'esquemes compartits i normatius al nivell de CEP d'Eivissa d'intervenció pedagògica en matèria d'avaluació, metodologia i organització i de programació. En el procés hem guanyat cohesió d'equip i s'han professionalitzat més les relacions entre assessories (incloent el recurs ordinari al treball en equip via digital), i tothom ha tingut cura que les diferències personals no bloqueguessin el progrés en comú.

Sent important aquest primer objectiu perquè afectava el dia a dia de la feina amb PIP, paral·lelament vam posar-nos d'acord a completar-la amb una aposta més global. La intuïció ens deia que no bastava limitar-se a posar en comú els acompanyaments en PIP, sinó que calia compartir uns principis i uns criteris de planificació i intervenció formadora per al conjunt de les nostres actuacions. La clau era la percepció que necessitàvem ser un vertader equip si volíem practicar el que «predicàvem» en els centres. Més de dues dècades després de començar a caminar i tal com ja es començà a apuntar al llarg del curs passat, potser era el moment de reorientar el CEP d'Eivissa dotant-nos, a la fi, d'un perfil comunitari amb idees compartides sobre les prioritats estratègiques de formació a curt i mitjà termini: un projecte educatiu (PE) propi. Encara més: ens demanàvem per què no ens atrevíem a elaborar-lo i aprovar-lo aquest mateix curs. Com en els centres educatius, temíem que, si no ens fixàvem un termini raonable per aconseguir un objectiu normatiu clar, el procés podia acabar constituint un malson sense final, que esvaís les exigües energies de tothom i creés més frustració.

Després d'un procés de participació similar al dels grups de treball dels PIP, el mes de març de 2011 l'equip pedagògic ha aprovat amb consens total aquest projecte educatiu.² El recorregut ha valgut tant la pena que ha permès que els dos primers «trets d'identitat» facin del treball cooperatiu en equip i de la vocació de servei als centres i als equips docents (la «cerca de la proximitat i la millora de la nostra presència als centres») la carta de presentació del CEP d'Eivissa d'avui.

Els principis pedagògics i d'intervenció assessora aprofundeixen aquest tombant. Les prioritats seran

reforçar l'autonomia dels centres, afavorir la recerca i el treball interdisciplinari del professorat, detectar i ajudar els centres innovadors per tal de fer-ne catalitzadors de les millores en el conjunt del sistema educatiu, donar centralitat a l'enfocament intercultural i a l'arrelament en la realitat illenca dels processos d'innovació i garantir l'ús habitual de les TAC i els processos de *Long Life Learning (LLL)* per atendre la major part de la demanda d'actualització didàctica. Tot plegat amb el propòsit de connectar la nostra feina amb les experiències i els projectes de formació permanent més avançats, basats a guanyar excel·lència acadèmica i equitat social.

Òbviament, el PE concreta un nou perfil d'assessor/a, clarament orientat a palesar unes competències personals i professionals útils en processos d'acompanyament o *coaching* d'equips docents en centres i aules reals, més enllà de la mera gestió de cursos i seminaris per a professors i professores individuals.

Les línies prioritàries previstes s'adrecen a promoure el treball i la recerca en equip del professorat de cara a augmentar la transferència real a les aules de la formació rebuda, la inclusivitat en un sentit molt ampli (des de la interculturalitat o l'arrelament a Eivissa fins a l'èmfasi en la cura de les etapes de transició d'infantil a primària o d'aquesta a secundària) i el suport prioritari als projectes d'innovació en centres amb solidesa organitzativa i pedagògica, tenint cura especial, mentrestant, que el CEP comenci a ser percebut com a focus substantiu de recerca i innovació per a la xarxa educativa insular.

Com es reflecteix tot això en els criteris per elaborar els plans anuals de formació, la pedra de toc del projecte educatiu? El més important és el compromís que, cada any, com ja té el CEP de Menorca, triarem un o dos projectes globals com a CEP d'Eivissa. Com a mínim un terç de totes les activitats programades hauran de ser fruit de la cooperació d'almenys dues assessories (això per al primer any d'aplicació, i es pretén que sigui ampliable en cursos posteriors), i permetran la feina conjunta en les etapes crítiques de transició escolar esmentades. Un element destacable en l'aprenentatge continu en equip de les assessories és l'acord que es procurarà que l'acompanyament en projectes d'innovació en centres es faci sempre amb presència simultània de dues assessories. Finalment,

2. Vegeu-ne el text complet a <http://cepeivissa.caib.es/>.

resulta remarcable l'interès a participar com a equip en xarxes de recerca en formació permanent en l'àmbit europeu i a buscar la sinergia amb entitats del món institucional, socioeconòmic i cultural de l'illa en l'organització de projectes i activitats. Aquesta opció reflecteix la vocació del nostre CEP de participar en recerca d'avantguarda fent xarxa, així com d'obrir-se molt més en la dinàmica real de la societat eivissenca.

4. QUATRE FACTORS DECISIUS PER ARRIBAR A BON PORT

Si el doble procés de posar en comú els enfocaments per acompanyar els PIP i dotar-nos d'un projecte educatiu de CEP ha arribat a bon port, paga la pena adonar-se que això no hauria estat possible si no haguéssim tingut especial cura del que podríem anomenar, amb permís de Noam Chomsky, l'«estructura profunda» del grup, «allò que no es diu però que tothom entén», plena d'encontres i desencontres entre nosaltres, i que, per tant, condiciona decisivament el dia a dia del nostre equip.

En els processos de canvi, les resistències i els bloquejos són difícils de superar si no s'és capaç de generar un clima de col·laboració prou eficaç i motivador que permeti assolir objectius qualitativament superiors com a equip que la simple suma d'actuacions individuals. Fent memòria del procés d'apoderament col·lectiu que estem descrivint, ens adonem que aquestes oportunitats de construir reflexions i projectes junts estan resultant engrescadores i fructíferes. La raó creiem que cal buscar-la en el fet que hem estat capaços de recolzar-nos en uns quants factors clau. A més, percebem que sovint la consciència que estàvem generant canvis ha estat molt posterior a l'inici de la reflexió causada per la gestió dels problemes i reptes del dia a dia. Va ser així, paradigmàticament, que, en primer lloc, acabarem per formular en grup la pregunta *autèntica* (Monereo, 2009) sobre el sentit que té avui en dia ser assessor/a d'un CEP en un context de canvis socials i educatius tan vertiginosos. El coratge col·lectiu d'interrogar-se sobre la realitat és el que va permetre que ens plantegéssim dotar-nos a curt ter-

mini d'un PE de CEP. I tothom es va anar adonant que aquest resultat seria potencialment positiu i inclusiu per a les diferents assessories i per al grup en el seu conjunt. Calia córrer el risc si volíem sortir del desassossec i el desànim sobre el futur de la formació permanent del professorat.

Un segon element favorable l'ha suposat l'esforç per vincular la creació o reforçament de la cooperació entre assessories amb l'aprofitament creatiu de la diversitat que caracteritza el perfil de cada membre de l'equip. La cohesió i el treball cooperatiu s'han de nodrir d'aquesta diversitat en lloc d'ofegar-la. Aquest plantejament s'adiu molt amb el que hem anat aprenent amb la metodologia de la pràctica reflexiva³ (Esteve i Carandell, 2009) i l'assessorament expert en competències bàsiques protagonitzat per Guida Al·lès.⁴ Apostar per la sinergia com a equip en realitat era el resultat lògic d'ampliar la nostra perspectiva buscant inspiració en els processos de millora pedagògica que han portat a terme els sistemes educatius que funcionen més bé arreu del món, com ara el finès o el d'Ontàrio, al Canadà (McKinsey, 2010 i OECD, 2011). Aquesta obertura de mires envers el que passa al món constitueix el tercer factor explicatiu del procés. En darrer lloc, tot plegat això no ens assegurava res si no ens adonàvem que compartíem un element que no té gens a veure amb els sabers o les necessitats urgents de feina de cap assessor/a: la voluntat de servei real a una comunitat educativa que busca, com nosaltres, enfocaments i plantejaments diferents, útils, per fer front a aquesta crisi mundial i local de l'educació que tots els professionals percebem amb angoixa.

Al capdavant, ens agrada creure que aquesta nova etapa del CEP d'Eivissa intenta sortir a camí de l'alerta sobre la «nova ceguesa» davant els problemes globals, fonamentals i complexos, que haurien generat innumbrables errors i il·lusions en especialistes com nosaltres. Així, el creixement col·lectiu del nostre CEP estaria en vies de superar «un pensament que separa i redueix mitjançant una forma de pensament que distingeix i reuneix» (Morin, 2001).

3. Metodologia de la pràctica reflexiva: http://www.xtec.cat/formacio/practica_reflexiva/base/index.htm.

4. Competències bàsiques: <http://elcentaure.wordpress.com/>

5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Barrieras, M.; Comellas, P.; Fidalgo, M.; Junyent, M. C.; & Unamuno, V. (2009). *Diversitat lingüística a l'aula. Construir centres educatius plurilingües*. Barcelona: Eumo - Fundació Jaume Bofill.
- Bauman, Z. (2008). *L'educació en un món de diàspores*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.
- Coelho, E. (2005). *Ensenyar i aprendre en escoles multiculturals. Una aproximació integrada*. Barcelona: ICE Universitat de Barcelona.
- Comissió Europea (1995). *White Paper on Education and Training. Teaching and Learning towards the learning Society (95)*, 590. Brussel·les: Comissió Europea.
- Consell de la Unió Europea (18 de gener, 2010). *European Commission Education & Training. Reports on the implementation of the Education & Training 2010 work programme*. Consultat el 30 de març de 2011, a <https://docs.google.com/viewer?url=http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st05/st05394.en10.pdf>
- Conselleria d'Educació i Cultura (23 d'agost, 2008). Pla quadriennal (2008-2012) de formació permanent del professorat. BOIB, 118, 4-23.
- Esteve, O.; & Carandell, Z. (2009). La formació permanent del professorat des de la pràctica reflexiva. *Articles de Didàctica de la Llengua i de la Literatura*, 49, 47-62.
- Instituto de Evaluación (2010). Evaluación general de diagnóstico 2009. Educación Primaria. Cuarto curso. Informe de resultados. Madrid: Ministerio de Educación. Consultat el 30 de març de 2011, a <http://www.institutodeevaluacion.educacion.es/dctm/ievaluacion/evaluaciongeneraladiagnostico/pdf-completo-informe-egd-2009.pdf?documentId=0901e72b8015e34e>
- Kymlicka, W. (1999). *Ciudadania multicultural. Una teoria liberal dels drets de les minories*. Barcelona: UOC.
- McKinsey & Company (2010). *Education. How the world's most improved school systems keep getting better*. McKinsey. Consultat el 30 de març de 2011, a http://ssomckinsey.darbyfilms.com/reports/schools/How-the-Worlds-Most-Improved-School-Systems-Keep-Getting-Better_Download-version_Final.pdf
- Monereo, C. (2009). *Pisa como excusa. Repensar la evaluación para cambiar la enseñanza*. Barcelona: Graó.
- Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Nussbaum, M. C. (2010). *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Madrid: Katz.
- OECD (2010). *Pisa 2009 at a Glance*. París: OECD. Consultat el 30 de març de 2011, a <http://www.oecd.org/dataoecd/31/28/46660259.pdf>
- OECD (2011). *Lessons from PISA for the United States, Strong Performers and Successful Reformers in Education*. París: OECD. Consultat el 30 de març de 2011, a <http://www.oecd.org/dataoecd/32/50/46623978.pdf>

Per citar aquest article:

Prats Garcia, E.; Buades Beltran, J.; González Vera, M.; Guerau d'Arellano Vilanova, C.; Monge Ganuzas, J. I.; Planells Guasch, S.; et al. (2011). Formar en «temps líquids»: construir equip fent projecte comú. *Innov[IB]. Recursos i Recerca Educativa de les Illes Balears*, 2. 294-300.
Obtingut de: <http://www.innovib.cat/numero-2/pdfs/art30.pdf>