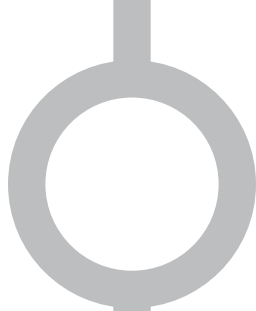


L'EQUIP IMPULSOR DE CENTRE

MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓ
EDUCATIVA



ÍNDEX

Creació dels equips impulsors de centre	5
El perquè d'un equip impulsor	5
Objectius que els defineixen?	6
Valors que orienten la seva tasca	8
Organització i generació de complicitats	9
L'equip impulsor en el protocol de la transformació	11
Fases del procés de transformació	11
Fase 1: Crisis i oportunitat de transformació del centre	13
Fase 2: Visió de la comunitat educativa i capacitat del centre	14
Fase 3: Transformació institucional	15
Fase 4: Consolidació i sostenibilitat del centre	16
Gestió del canvi	17
Gestió emocional dels processos de canvi	19
Eines i metodologies d'acompanyament	23
Eina d'Autoconeixement de Centre	23
Joc de descriptors	23
Espiral d'Indagació	24
Diaris d'aprenentatge	24
Equips impulsors: creixement en xarxa	25
Referències	27



“Si vols construir un vaixell, no comencis per buscar fusta, tallar taules o distribuir la feina. Evoca primer en els homes i les dones l’anhel de la mar lliure i ample”.
Antoine de Sant-Exupéry

La Transformació Educativa és un **procés integral i intern** que parteix de les necessitats educatives vinculades a la realitat social. Té com a finalitat garantir la qualitat de tot el sistema educatiu per oferir millors oportunitats d’aprenentatge personalitzat, i per aconseguir el ple desenvolupament personal i social. Aquest desenvolupament ha de permetre afrontar els reptes que suposa l’adaptació i l’aprenentatge constant en un món canviant on cal conviure de forma respectuosa per construir una societat millor.

El caràcter holístic de la transformació implica la seva promoció a tots els nivells:

- Política educativa europea i/o política

educativa internacional (macro)

- Política administrativa de país (estat-Generalitat) (exo)
- Polítiques administratives locals (entorn municipal, diputació, consell comarcal) (meso)
- Comunitat educativa de cada centre (micro)

Arribarem a la transformació amb el **col·laboratge**, d’una banda del propi centre i de l’altra, de les polítiques educatives de l’administració pública, especialment del Departament d’Educació en totes les seves unitats, i la cooperació de tots els agents implicats en l’acció educativa, lleure, serveis socials, art, cultura, esports, ... que permetran l’acti-

vació d'ecosistemes educatius locals.

La transformació es fonamenta en la recerca educativa i la recollida d'evidències. Va adreçada a l'educació al llarg de la vida, en present continu, tenint en compte el paradigma de la complexitat com a forma de pensar la nova realitat on les transformacions no són senzilles, són **processos vius**, subjectes a canvis i a adaptacions, i requereixen un esforç individual i comú, voluntat i motivació.

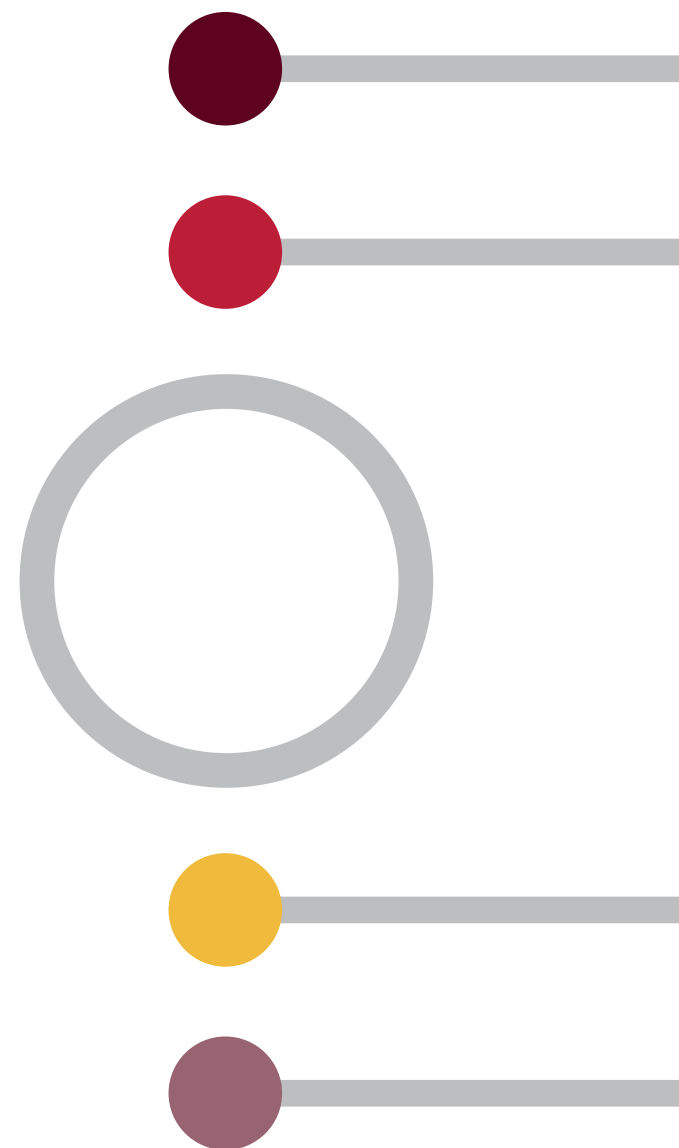
La diversitat de les propostes dirigides a fer realitat la transformació educativa, en l'àmbit local, justifica la importància i la necessitat creixent de desenvolupar **propostes diferenciades en cada centre** que fugin de l'uniformisme propi de visions conservadores de l'educació. Suposa canvis que ajudin els centres a esdevenir organitzacions autònomes, amb capacitat d'interactuar amb l'entorn i on l'alumne és el centre de l'acció educativa.

L'objectiu és crear un **sistema equitatiu i de qualitat** en què tot infant, en tot centre educatiu, trobi experiències d'aprenentatge rellevants, gratificants i empoderadores, que aquestes experiències millorin la seva expectativa vital en dignitat, capaci-

tat i benestar, i que reverteixin també en una societat més cohesionada i capaç de donar resposta als reptes globals, formant ciutadanes i ciutadans lliures i responsables.

El **motor de canvi**, liderat des del propi centre que dinamitza i recull la veu i el compromís de tota la comunitat (docents, equip pedagògic, alumnat, famílies, altres agents del centre) per compartir significats, ha de modificar la cultura de centre, el model d'acompanyament a l'aprenent, l'organització i gestió del centre, les metodologies d'aprenentatge per a la vida, l'ecosistema educatiu del centre, la personalització dels aprenentatges, la cultura de l'avaluació formativa i formadora, el desenvolupament personal i social, les relacions, les emocions, els rols, el respecte i la justícia social en un marc d'inclusió i equitat educatives per assegurar que aquesta **transformació sigui de qualitat, possible i sostenible**.

I en aquest camí cap a la transformació, la creació, l'organització i l'acció dels equips impulsors serà essencial, ja que aquests seran els guies i els encarregats de liderar aquest procés de transformació dels centres educatius.



CREACIÓ DELS EQUIPS IMPULSORS DE CENTRE

EL PERQUÈ D'UN EQUIP IMPULSOR

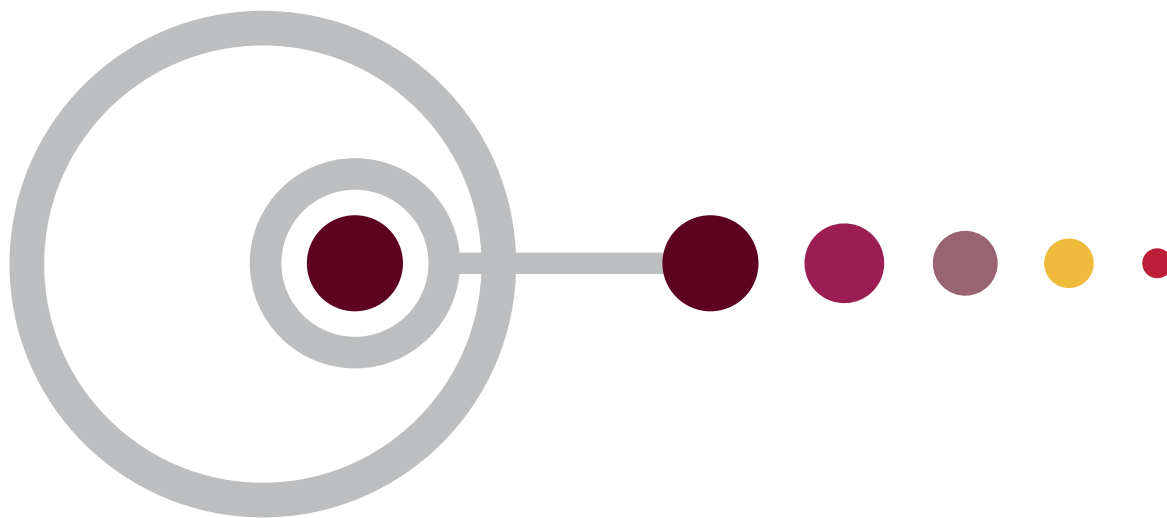
Aquests processos de transformació necessiten de la **reflexió contínua**, amb planificacions molt estructurades on intervinguin la capacitació, l'avaluació, la comunicació i, sobretot, la cerca del benestar i compromís de les persones que conformen la comunitat educativa (especialment del claustre, ja que és qui ho portarà a terme en primera instància). Davant d'aquest gran repte, necessitem forts lideratges que guiïn pel camí establert, que orientin i acompanyin en aquests processos gens fàcils. En definitiva, els processos de transformació requereixen un **fort lideratge**, ja que suposen canvis estructurals importants i necessiten de la participació i l'acompanyament de tot l'equip docent.

En aquest procés, el paper de la direcció és clau a l'hora de repensar l'organització, impulsar projectes nous, proposar canvis o prendre decisions importants. Les direccions agafen la iniciativa i reconeixen el lideratge, però aquest lideratge ha de ser, necessàriament, distribuït per tal de generar entorns favorables que facilitin crear equip, ganes i confiança on la **corresponsabilitat i l'interès col·lectiu** impregnen el sentit del que fem i per què ho fem. En conclusió, el **lideratge distribuït** és el motor de la transformació i l'essència d'una organització que aprèn. Es requereix la presència d'un equip, que anomenem impulsor, que ajudi a posar de manifest la distribució d'aquest lideratge.

*“Cal liderar per transformar
i cal que aquesta transformació sigui sostenible.”*

L'Equip Impulsor LIDERA el procés de canvi. En qualsevol organització que aprèn (*una escola que aprèn és una escola que es transforma, que afronta millor la complexitat del canvi continu*) i per a qualsevol procés de canvi, l'equip impulsor és l'encarregat de liderar-lo i de fer de guia en el camí cap a la transformació educativa del centre. Això suposa iniciar un viatge trepidant, suposa sortir de la nostra zona de confort i explorar un món molt incert, amb la intenció d'engegar una transformació que ens permeti aconseguir l'objectiu principal que ens hem proposat com a centres educatius: l'educació integral del nostre alumnat.

Cal ser conscient que serà un viatge llarg, ple de complexitats, però a la vegada, ple d'il·lusió per portar a terme allò en el que creiem. **L'Equip Impulsor és “la tripulació”** d'aquest coet que ha de procurar, juntament amb l'equip directiu, que s'assoleixin totes les fites de les etapes de la transformació i fer realitat el propòsit que hem dissenyat com a comunitat educativa.



OBJECTIUS QUE ELS DEFINEIXEN?

Aquest equip pren la responsabilitat d'impulsar i promoure dins del centre educatiu les accions principals que es desprenen del protocol d'actuació. Conjuntament amb la persona facilitadora, l'equip impulsor adequa aquest protocol genèric a la realitat del centre i en dissenya un de propi. També ha d'implicar en el procés de canvi a la comunitat educativa, fent d'enllaç amb l'equip directiu, amb l'equip pedagògic, l'alumnat i amb altres agents del centre. Els objectius d'un equip impulsor de centre es poden inscriure dins de tres àmbits,

en els quals l'equip impulsor fa de GUIA del procés de transformació, i el TRANSFEREIX i COMUNICA a tota la comunitat educativa.

GUIA DEL PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ

- Tenir una **perspectiva general** sobre el procés de transformació i seguir les etapes establertes (garantint l'acompliment d'un calendari), tot adaptant-lo a la realitat del centre educatiu.
- Generar una **visió compartida** del procés de transformació totalment alineada amb **el marc de referència de la transformació educativa**, evitant que iniciatives diferents se solapin o neutralitzin.

- Impulsar i promoure les principals **iniciatives estratègiques** acordades en cada moment i detallades a l'eina **Diaris d'aprenentatge**. Conjuntament amb el facilitador, dissenyar el protocol d'implementació (objectius) de les diferents actuacions acordades.
- Generar el marc de cooperació amb l'equip directiu i garantir que aquest **avala i reforça el procés de transformació**, no deixant-se endur per les necessitats de gestió del dia a dia.
- **Detectar els èxits assolits i celebrar-los** amb la resta de claustre.
- Promoure la participació i la implicació de tota la **comunitat educativa** en el procés de transformació.

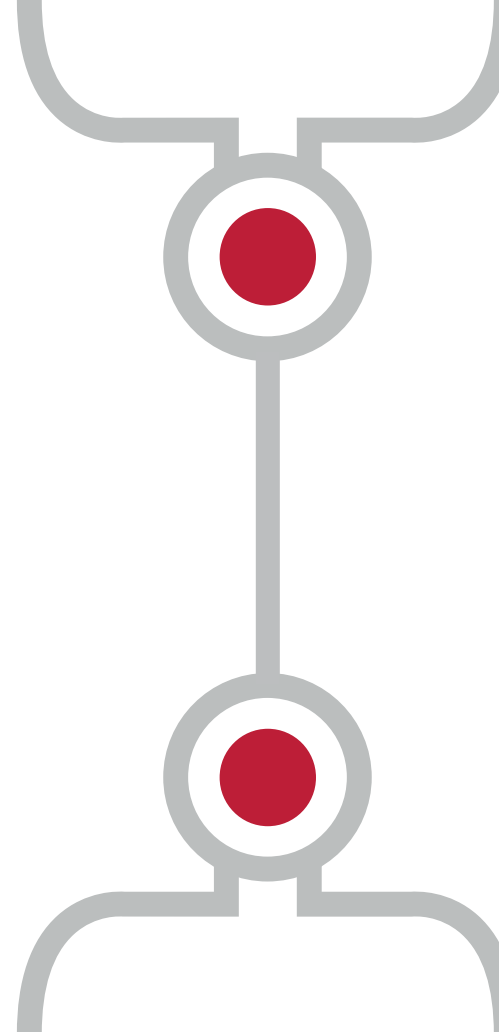
TRANSFERÈNCIA

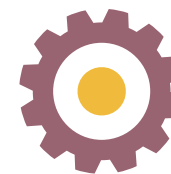
- Transferir a cadascuna de les comunitats/dels cicles la feina realitzada per tal que arribi a l'aula i **impacti sobre l'aprenentatge de l'alumnat**. En aquesta transferència a la comunitat cal aconseguir que tothom se'n senti partícip.
- Rebre **formació** i compartir-la amb la resta del claustre.
- Fer un **retorn** a l'equip docent dels debats, acords, experiències i documents que es generin a la **Xarxa Territorial de Transformació Educativa**.
- **Compartir** els recursos i eines generats pel Laboratori que es considerin oportuns per al procés de transformació del centre.
- Fer extensiu al claustre el suport, les reflexions i les línies d'actuació establertes en l'**acompanyament amb facilitació**.

COMUNICACIÓ I XARXA

- Facilitar la **comunicació entre els diferents agents** implicats en el canvi educatiu (docents, famílies, infants i entorn del centre) i ajudar a resoldre tensions que es puguin donar.

- Comunicar i compartir informació a través de les **Xarxes Territorials de transformació** i fer-ne difusió a través de les plataformes digitals, xarxes socials del centre educatiu i del Laboratori de Transformació.
- Promoure la participació del claustre a la xarxa digital de docents de la plataforma del Laboratori de Transformació Educativa: <https://projectes.xtec.cat/transformacioenxarxa/>





VALORS QUE ORIENTEN LA SEVA TASCA

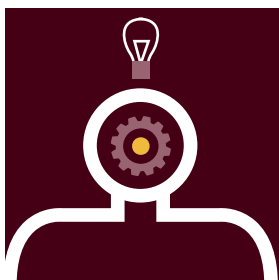
És rellevant que els membres de l'equip impulsor, individualment, **tinguin fortaleses i àrees de millora complementàries**.

Alhora, és clau que tinguin un fort compromís. Per aquest motiu es recomana que l'equip estigui format per docents que **voluntàriament** promoguin el canvi en el centre.

L'equip establirà d'inici els **valors en què es basarà la seva tasca**, així com els acords als quals es comprometen els seus membres, per tal d'actuar segons els valors establerts. Aquests acords/compromisos han d'estar enfocats a facilitar el rol de l'equip impulsor i a generar una base de compromís per tal d'actuar d'acord amb ells.

Obrim les portes per aprendre junts

El primer i gran objectiu com a equip impulsor ha d'estar basat en ser capaços de crear un espai o ambient on tots s'hi sentin identificats, sense por a mostrar el que s'està fent bé o es podria fer millor. Ha de ser un espai de confiança i creixement on es fomentin actituds d'humilitat, d'aprenentatge, d'estar oberts a l'error, a la crítica constructiva i a la generació de compromís amb la resta de l'equip.



DINÀMICA

Proposem **una dinàmica** que ajudarà a visualitzar-se com a equip impulsor i a assumir-ne el seu rol.

Es basa en buscar aquells **valors**, com a conjunt de qualitats, que ens defineixen com a equip. Caldrà tenir-los presents durant aquest viatge iniciat i, de tant en tant, caldrà parar-se a reflexionar i debatre si continuen o no presents, què estem fent bé i què es fa necessari canviar o millorar.

ORGANITZACIÓ I GENERACIÓ DE COMPLICITATS

EL NOMBRE DE MEMBRES DE L'EQUIP ÉS REDUÏT:

L'equip impulsor està format per, aproximadament, el **15% del claustre**. No obstant, serà cada centre qui determinarà el nombre i la configuració de l'equip impulsor que millor s'adapti a les funcions i objectius que se li vulguin atribuir.

L'equip impulsor recomanablement estarà format per:

- 1 representat de l'equip directiu.
- 1 coordinador de cicle / comunitat.
- Docents voluntaris de cada cicle.

LA SEVA ORGANITZACIÓ ÉS HORIZONTAL:

Tot i que pot existir un referent de l'equip a qui recórrer per facilitar la comunicació amb tot el centre, la relació entre els membres és **entre iguals**. Així doncs, l'equip impulsor no té una direcció jeràrquica. Té una cultura de treball basada en el **lideratge distribuït**, la col·laboració, la creativitat i la millora contínua.

ES COORDINA AMB L'EQUIP DIRECTIU:

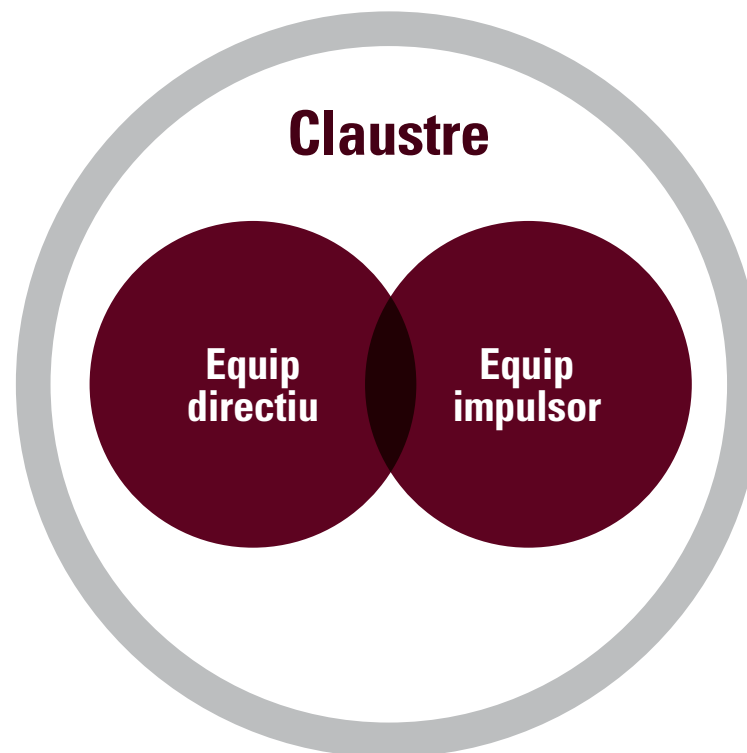
L'equip impulsor ha de mantenir una **relació estreta amb l'equip directiu**, sense que aquesta relació sigui de dependència. És recomanable que almenys un membre de l'equip directiu formi part de l'equip impulsor per millorar la coordinació entre els dos equips. L'equip impulsor no és un equip directiu ampliat. És aconsellable que hi hagi un grau d'interdependència i d'autonomia equilibrat entre l'equip impulsor i l'equip directiu. Trobar aquest equilibri és un dels reptes importants en els processos de transformació, una responsa-

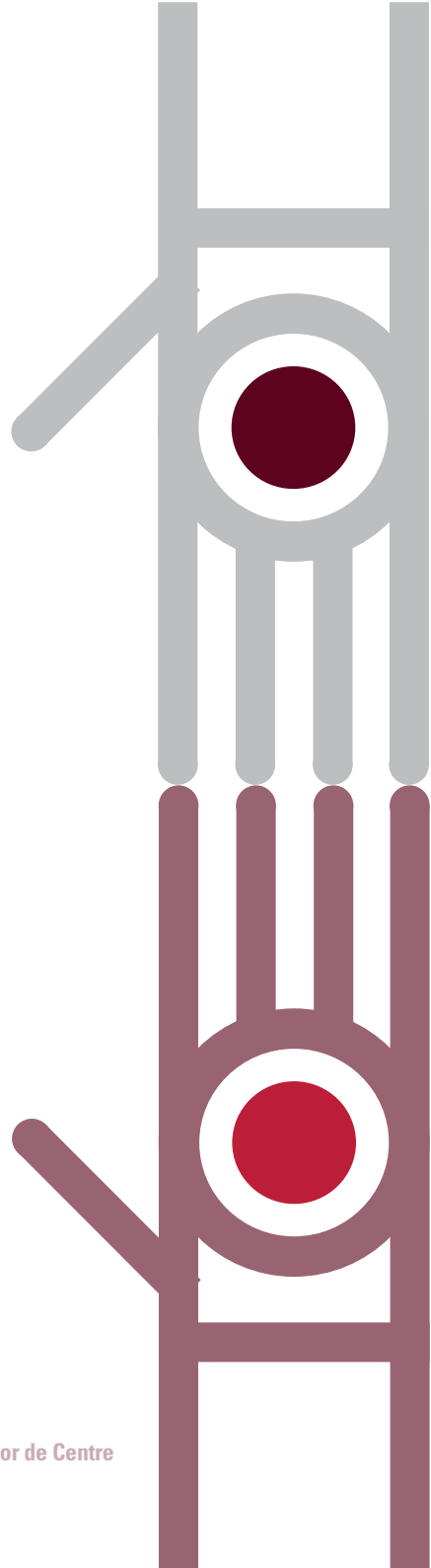
bilitat compartida que cal gestionar amb seny, transparència i generositat mútua.

TÉ EL SEU ESPAI DE TROBADA:

Els membres de l'equip impulsor **es troben de forma periòdica** per fer seguiment del procés de canvi. La periodicitat de les trobades dependrà de cada equip.

És important preveure al Pla Anual de Centre la creació d'aquest equip i de les seves necessitats de reunió i coordinació.





TRANSFEREIX AL CLAUSTRE:

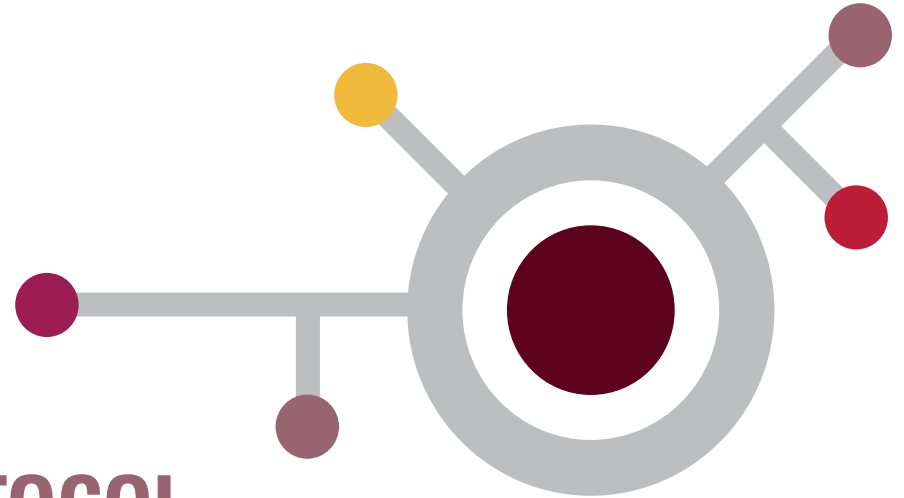
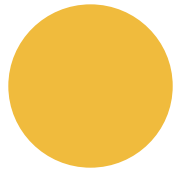
Un canvi significatiu implica una comprensió profunda de la situació i dels processos que ens portaran a la millora. Un dels objectius bàsics que teniu com a equip impulsor és convertir el claustre en protagonista del procés, fer-lo participar, que vegi la importància, la necessitat del canvi i pugui reflexionar sobre ell. La transferència suposa presa de consciència, llenguatge compartit, sentiment de pertinença i valor cap a la persona.

ESCOLTA LA COMUNITAT EDUCATIVA:

És clau informar i involucrar tota la comunitat educativa en cada etapa del procés, molt especialment, les famílies. Com a equip impulsor hem de ser capaços de generar espais de comunicació i fer-ho amb transparència i honestedat. Cal comptar amb les famílies per celebrar els petits èxits i fites que es vagin assolint al llarg del procés, així com també cal compartir els moments de dubtes o incertesa. Les famílies ens poden donar impuls per seguir amb el procés de canvi i ens poden proposar solucions en els moments de dubte.

EL FACILITADOR COM A ACOMPANYANT:

El facilitador farà el seguiment, l'acompanyament i la documentació del procés de transformació i millora proposada per l'equip impulsor i l'equip directiu del centre. Aquest facilitarà processos de reflexió i acompanyament amb l'equip directiu i /o impulsor del centre, ajudarà a fer preguntes rellevants, oferirà una escolta activa i vetllarà perquè es dugui a terme el procés de canvi en el centre, a partir dels instruments de seguiment i orientació que s'elaboraran conjuntament.



L'EQUIP IMPULSOR EN EL PROTOCOL DE LA TRANSFORMACIÓ

FASES DEL PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ

Si l'equip impulsor ha de promoure el procés de canvi, és necessari prendre consciència prèviament de **quin és el canvi que es vol promoure, i ser capaç de situar-se en quin moment de la transformació es troba el seu centre**. Per crear l'equip impulsor no cal conèixer al detall què s'espera del canvi, però sí tenir-ne una idea general.

El canvi significatiu implica una comprensió profunda de la situació, de la necessitat de transformació i dels processos que ens poden conduir a la nova situació desitjada. En definitiva, es parteix del coneixement de la realitat (on som) i de les experiències prèvies (d'on venim), la qual cosa porta al convenciment de que cada centre es troba en un moment diferent dins del procés.

Cal tenir present que tota transformació rellevant implica canvis

efectius en diferents àmbits del centre educatiu: afecta el currículum, les metodologies i els sistemes d'avaluació, transforma els rols de l'alumnat i del professorat, i modifica l'estructura organitzativa del centre i també els entorns d'aprenentatge, és a dir, els espais i equipaments del centre educatiu.

Tot procés de canvi, en qualsevol organització, contempla un seguit de fases més o menys seqüenciades. El **Protocol de Transformació** és el document que especifica el procediment predefinit per dur a terme la transformació educativa en els centres que participen en el programa. Aquest protocol preveu **quatre fases** en l'execució dels processos de canvi, i en cada una d'elles podem detectar moments importants (subfases) que cal tenir en compte com a equip impulsor per poder promoure i mantenir aquests processos de canvi:

FASE 1		FASE 2		FASE 3		FASE 4
Crisi i oportunitat de Transformació del centre		Visió de la comunitat educativa i capacitació del centre		Transformació institucional		Finalització de la intervenció, consolidació i sostenibilitat
Necessitat i oportunitat de canvi	Crear l'Equip Impulsor	Crear la visió i l'estratègia del canvi	Comunicar i implicar	Capacitar i superar obstacles	Generar i avaluar	Celebrar i afermar (cultura de centre)
AVALUACIÓ al llarg de tot el procés...						
Crear la necessitat de transformar i comprometre tota la comunitat		Reimaginar el centre, prototipar per aprendre amb productes de tir o propulsors		Implementar per escalar		Avaluació final, transferència i consolidació d'una cultura de millora

Figura 1: Fases previstes al Programa d'Acceleració de la Transformació Educativa. (RESOLUCIÓ EDU/772/2020, de 24 de març, per la qual es crea el Programa d'Innovació Pedagògica d'Acceleració de la Transformació Educativa.)

FASE 1: CRISIS I OPORTUNITAT DE TRANSFORMACIÓ DEL CENTRE

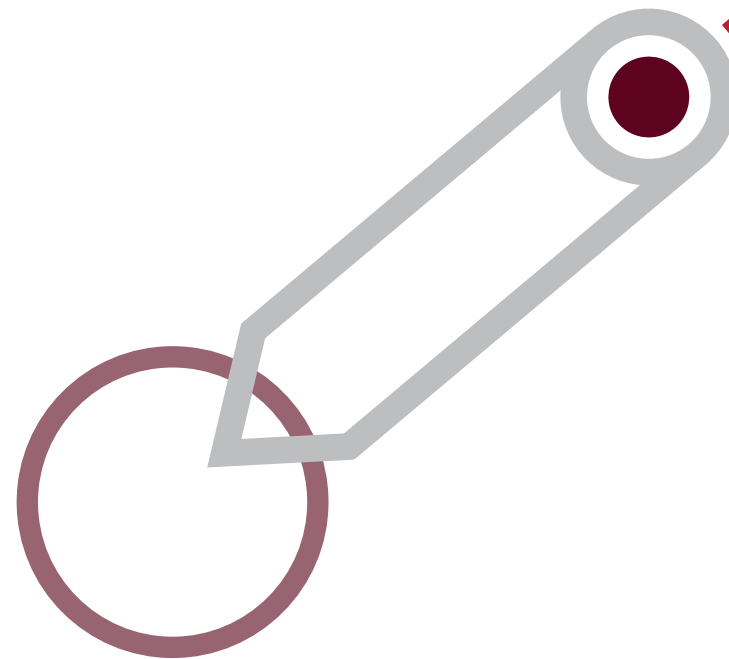
Crear la necessitat i oportunitat de canvi: sensibilització

El primer pas per transformar un centre educatiu és **crear la necessitat** de fer-ho. Tot i que sembla una obvietat, és l'element més rellevant i més difícil de fer emergir de forma general, sistemàtica i acordada. No es tracta només d'una sensibilització, es tracta de generar necessitat de canvi en una part significativa de la comunitat educativa. Així mateix, la identificació d'aquesta necessitat de transformació ha d'anar acompanyada de la creació d'una oportunitat per activar palanques de transformació. Es pretén:

- Generar necessitat de canvi en els professionals del centre.
- Reflexionar respecte a la seva situació i a la necessitat de treballar de forma col·laborativa en un projecte de millora o innovació.
- Identificar les característiques clau del centre respecte a l'organització, el lideratge, la visió de l'aprenentatge, del currículum, de la participació, ...

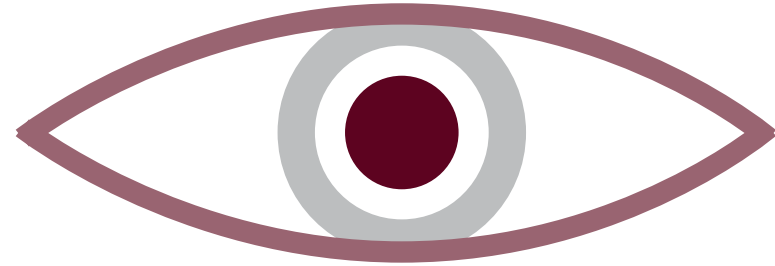
Cal que el centre doni resposta a qüestions com:

- Quin concepte té el centre de transformació educativa?
- Quin és l'objectiu de la transformació?
- Què és imprescindible tenir en compte des de la perspectiva d'eines pel canvi? (desigualtat/ èxit educatiu per a tothom/ equitat)



Crear coalició: creació de l'equip impulsor

En aquesta primera fase, resulta essencial configurar l'equip impulsor com a motor de canvi, com a primera estructura de treball que s'encarregarà de donar sortida a aquesta necessitat i que regularà tot el procés de canvi, amb un objectiu fonamental: garantir que es portin a terme totes les accions necessàries per transformar el centre. Per aquest motiu, necessitarà una comprensió profunda de la visió compartida del canvi, de les competències per a la vida i dels principis de l'aprenentatge, així com coneixement de quines són les pràctiques avançades més fonamentades actualment.



FASE 2: VISIÓ DE LA COMUNITAT EDUCATIVA I CAPACITACIÓ DEL CENTRE

Crear la visió i l'estratègia del canvi

Abans de començar a emprendre accions és rellevant preguntar-se on es vol arribar, la nostra raó de ser com a centre i què volem ser. Crear una visió de centre dotarà de sentit i propòsit les accions que el centre emprengui a curt termini, i determinarà l'itinerari del procés de canvi que començarem a dibuixar posteriorment. Cal generar un procés que permeti a tota la comunitat educativa participar en aquesta construcció conjunta del què volem, ja que la visió reflecteix el consens de la comunitat educativa sobre com ha de ser el nostre centre educatiu en un futur determinat.

En aquesta fase hi ha dues parts diferenciades:

- EL QUÈ (La visió)
- EL COM (Les estratègies)

L'equip impulsor s'encarrega de desenvolupar aquest procés que condueixi tota la comunitat educativa a elaborar una visió del centre, tot organitzant i gestionant la seva participació i creant un marc que permeti actuacions diverses alineades amb el propòsit, els objectius de transformació i els recursos disponibles. Així doncs, la creació

d'aquesta visió conjunta serà la culminació d'un procés participatiu que comptarà amb la reflexió conjunta d'infants i joves, famílies i claustre.

Comunicar i implicar

Un cop elaborada conjuntament la visió del centre en relació a la seva situació actual i en el marc de la transformació educativa, cal assegurar-se que el major nombre possible de persones que conformen la comunitat educativa tinguin veu en aquest procés i en comparteixin la visió i l'estratègia. La base d'aquesta participació i empoderament està en una comunicació que genera comprensió. Idealment, cada persona dins de l'escola es compromet a fer alguna cosa al llarg dels propers anys. Tot docent ha de participar-hi i aquest compromís cal que s'entengui més enllà del claustre per incloure famílies, així com infants i joves. Tan important és la creació d'una imatge vívida i creïble d'un estat futur ideal del centre, com la generació d'un compromís profund i emocional dels membres de la comunitat educativa per assolir-lo. És a dir, cal comunicar la visió i assegurar també la força motriu que produeixi aquest canvi.

FASE 3: TRANSFORMACIÓ INSTITUCIONAL

Capacitar i superar obstacles

En aquesta fase cal exercir accions sobre les persones, sobre el context i l'entorn.

Les accions sobre les **persones** són de tipus racional i emocional, i estan adreçades a dos objectius: empoderar i capacitar.

- Empoderament: té a veure amb el lideratge i la capacitat d'actuació i d'acció, deixar que les persones facin i decideixin.
- Capacitació: té a veure, sobretot, amb la formació i l'acompanyament.
 - Pla de formació i pla d'acompanyament.
 - Seguiment per part de l'equip directiu del centre.

Les accions sobre l'**entorn** tenen la finalitat de facilitar el canvi eliminant barreres i creant condicions favorables, i poden ser de recursos o simplement organitzatives.

- L'equip directiu del centre elimina obstacles i incentiva un comportament alineat amb els objectius.
- S'eliminen els processos i activitats que no aporten valor afegit.
- Es prioritzen esforços i recursos.

Generar i avaluar

En aquesta fase cal tenir clars dos conceptes fonamentals: **prototip i avaluació**.

Resulta molt important conèixer el concepte d'**iteració** o "*acte de repetir un procés amb l'objectiu d'aconseguir una meta desitjada*,



objectiu o resultat". Aquest procés tracta de crear **prototips** per aprendre que permetin la iteració continua fins a poder validar-los. No es pot començar amb canvis estructurals, on la possibilitat d'assaig-error és molt més complicada per la complexitat de l'aplicació del projecte. Cal començar per iniciatives, experiments, hipòtesis de treball, assaigs i experiències acotades que permetin:

- Observar
- Validar hipòtesis
- Implementar millores
- Detectar errors
- Avaluar
- I sempre aprendre

Durant aquest període de transformació, és important desenvolupar i aplicar les **eines d'avaluació formativa** que permeten valorar com estan impactant al centre els canvis que anem introduint. Aquesta avaluació ens permet millorar les nostres estratègies i es veu reflectida en el nostre procés.

En definitiva, el prototip i l'avaluació ens donen l'oportunitat de desenvolupar conceptes, preguntes, solucions i estratègies que, en última instància, seran incorporats al Pla Anual de Centre.

FASE 4: CONSOLIDACIÓ I SOSTENIBILITAT DEL CENTRE

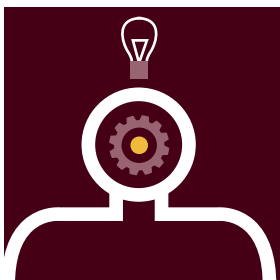
Celebrar i afermar

Com a centre que aprèn, ha de formar part dins de la seva cultura la capacitat de **celebrar els èxits** que anem generant, per tal de fer visible l'evolució i el progrés del procés de canvi. Una manera de celebrar és compartir aquests èxits amb la comunitat educativa i amb altres centres immersos en un procés de transformació. És especialment rellevant reconèixer i reforçar positivament aquelles persones que s'han esforçat a portar a terme canvis.

El procés de transformació educativa no és un grau a assolir o un segell de qualitat, sinó una fita que suposa un treball al llarg del temps. Per aquest motiu, és essencial la sostenibilitat dels canvis introduïts per anar avançant cap a la visió que ens hem proposat.

Per aconseguir mantenir aquest camí i assegurar que el centre anirà avançant, caldria tenir en compte diferents aspectes:

- Consolidar la cultura de canvi, el que significa afavorir i recolzar els nous comportaments i les noves formes de pensar.
- Reforçar i estendre les noves formes d'actuació i organització.
- Identificar les bones pràctiques i els nous coneixements, que seran la base per formular la nova PGA.
- Compartir aquests aprenentatges amb tota la comunitat educativa.
- Fer protagonistes del canvi aquells membres de la comunitat educativa que al començament eren escèptics respecte al procés de canvi i que progressivament han anat disminuint els seus dubtes i reticències.



DINÀMICA

El procés que plantegem des del Laboratori de Transformació s'inspira en les fases del model que proposen John Kotter i Holger Rathgeber, adaptat als centres educatius.

Proposem una **dinàmica** per aprofundir en aquestes fases de la transformació, basades en l'obra "Our iceberg is melting" de John Kotter i Holger Rathgeber.

GESTIÓ DEL CANVI

ESTABLIM RELACIONS HUMANES DE QUALITAT

En qualsevol procés de transformació i millora necessitem un clausure compromès, que vegi la necessitat del canvi i senti la necessitat de reflexionar sobre ell. És fonamental crear corresponsabilitat, tot buscant el benestar i l'acompanyament continu.

En aquest punt, l'equip impulsor té un paper clau com a referent dels processos de millora, creant ambient de benestar i compromís, amb feedback continu i capacitat de lideratge. No és una tasca fàcil i, per aquest motiu, és de vital importància dedicar un temps de qualitat a constituir-nos com a equip abans de començar a treballar com a tal. Per poder-ho fer, és essencial reflexionar al voltant d'aquests aspectes:

UN PROPÒSIT CLAR

Cal ser capaços de diferenciar entre **identitat i transformació**. No és un canvi sobre el **QUÈ**, és un canvi sobre el **COM**. És essencial tenir clar el propòsit que perseguim i els valors que l'envolten. La visió de centre ha d'orientar totes les propostes i accions que ens portaran a entendre que la transformació ha de ser tant a nivell personal com institucional.

*Quines són per nosaltres les forces de la transformació?
Què és el que ens fa canviar?*

LIDERATGE

Un lideratge pedagògic adequat serà un factor essencial perquè el

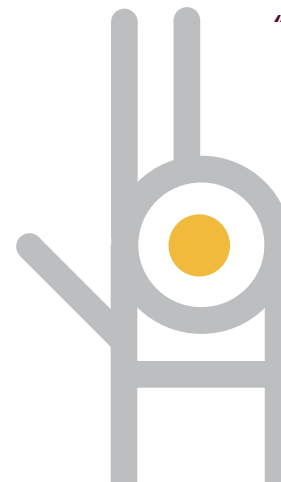
procés de transformació dels centres sigui rellevant i permanent. En general som excel·lents gestors, sabem executar, organitzar i assignar recursos. Hem d'anar un pas més enllà, portant a terme un **lideratge distribuït**, el que suposa **mobilitzar persones per transformar**, establir direcció, alinear, crear...

Es tracta d'un model que busca la iniciativa, l'autonomia i el compromís dels membres afavorint que aquests s'impliquin i es facin seus els projectes, i sorgeix de processos col·laboratius i horitzontals. Aquest lideratge s'enforteix des de la confiança, de la inspiració i de la visió compartida. Impulsarem així equips que comparteixen, són autònoms, treballen i aprenen entre iguals.

L'APRENTATGE COM A OBJECTIU

En processos d'innovació i transformació **aprendre és sempre un objectiu**, i segur que no tots els resultats seran tal i com ens esperàvem. Estem immersos en un procés on l'error ha de ser font d'aprenentatge, on la iteració és entesa com una oportunitat de millora contínua. Ha d'existir en tot moment la possibilitat d'assaig, de laboratori, d'experiència acotada per, més endavant, poder implementar per escalar.

"Unes vegades es guanya, d'altres s'aprèn".



LA REGULACIÓ

La definició de necessitat s'estableix com: "Fet que una cosa sigui imprescindible o que faci falta d'una manera obligatòria", però també es pot referir a: "Desig o impuls que té algú de fer alguna cosa".

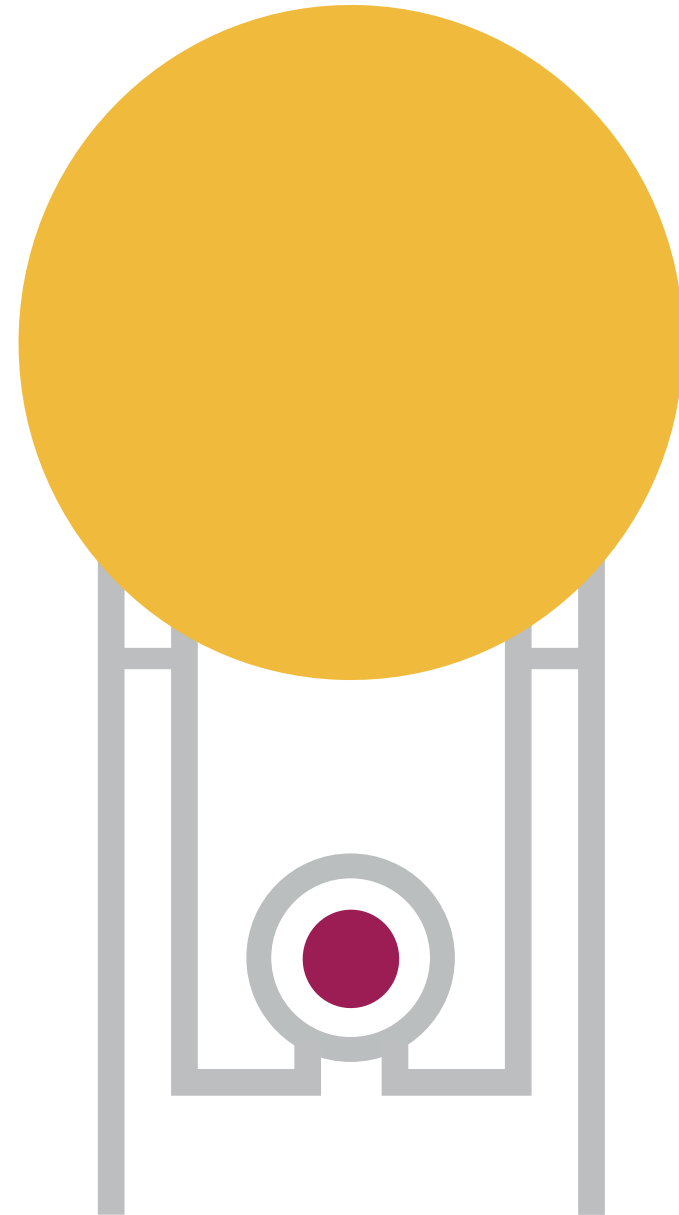
Som capaços de diferenciar necessitat com allò imprescindible, en coherència amb el desig que tenim de fer-la?

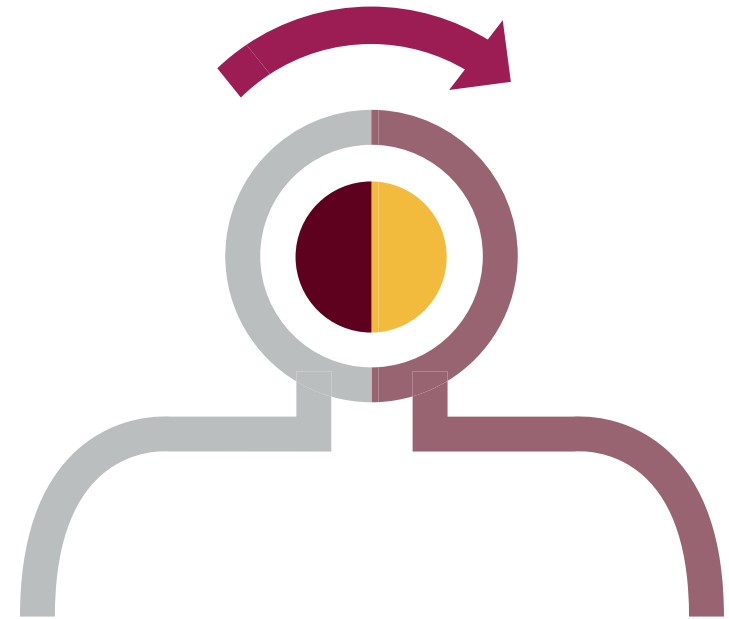
En aquests processos la regulació és bàsica. Hem de tenir sempre present que els dos recursos més escassos són el temps i l'energia. El temps és prioritat, l'energia és emoció.

LA RESISTÈNCIA

La resistència és tan legítima com la voluntat de canvi. Com a equip impulsor hem de ser empàtics i entendre la diferència.

Per tal d'assegurar la continuïtat en el temps es fa necessari reflexionar i debatre sobre un aspecte essencial, garant del sosteniment i del compromís de l'equip al llarg del temps: **la bona gestió de les emocions.**



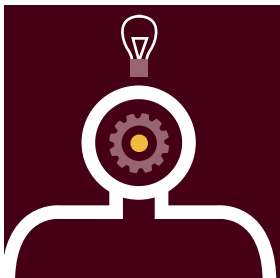


GESTIÓ EMOCIONAL DELS PROCESSOS DE CANVI

ACOMPANYAMENT EMOCIONAL

Cada persona i col·lectiu experimenta emocionalment el canvi de manera singular segons la seva capacitat d'afrontar processos desconeguts, convida amb la incertesa o capacitar-se per sortir de la seva zona de confort: un arc complex d'emocions, que van des de la por i la inseguretat fins a l'entusiasme i la il·lusió.

Com a equip impulsor és essencial tenir-ho sempre present. Cal tenir sempre en compte la necessitat d'acompanyar emocionalment el nostre equip i entendre que aquesta fricció d'emocions forma part d'aquest procés de canvi. Cal generar empatia i promoure tant el compromís com el benestar d'una gran part del claustre, creixent davant dels entrebancs, i mostrant-nos resilents enfront de les adversitats que ens puguin sorgir durant el procés.



DINÀMICA

Proposem fer una **dinàmica** per treballar un vídeo sobre la metàfora de l'elefant i el genet.

Aquesta metàfora és del psicòleg Jonathan Haidt i proposa visualitzar els tres aspectes a considerar en un procés de transformació, a partir d'establir una relació d'analogia amb tres elements: un elefant, un genet i el camí a recórrer. Es posa en evidència que "l'elefant" és molt més gran, impetuós i fort que "el genet" i que no el podràs dominar amb facilitat.

ELS TRES EIXOS D'ACTUACIÓ

1. Part emocional

En referència a les **emocions**, per promoure el canvi, cal identificar el sentiment que el pot generar. Cal sentir la **necessitat** del canvi en molta més mesura que el fonament racional. Saber alguna cosa mai no és suficient per provocar el canvi.

Reduir la dimensió del canvi sempre ajuda. És molt convenient “tros-sejar” el canvi: les petites passes en la bona direcció ens porten més lluny que un gran salt fet amb por.

També és necessari esperonar els sentiments positius. Celebrar els èxits i fer que se sentin orgullosos del que s'ha aconseguit fins al moment. Cultivar un sentit d'identitat i inculcar en tot moment la mentalitat de creixement i aprenentatge.

El canvi necessita energia i l'energia sorgeix de les emocions. Cal que ens preguntem: estem creant necessitat o desig?

- Només la necessitat o desig provoquen el canvi “*Veure > Sentir > Canviar*”.
- “*Analitzar > Pensar > Canviar*” no produeix canvi, ja que el fet de tenir només la informació no el provoca.
- Recordar les tres grans fonts de la motivació:
 - **L'Autonomia**, el desig de dirigir-se un mateix, la necessitat de decidir la pròpia contribució.
 - **La Capacitació**, l'experiència de créixer personalment, d'assolir nous aprenentatges.

- **El Propòsit**, trobar sentit en el que fem, acordar les accions, els valors i els resultats.
- Sentir-se orgullós dels assoliments:
 - Cultivar un sentit d'identitat en els petits o grans canvis.
 - Ser capaç de celebrar i comunicar els èxits.
- **Idees clau:**

SENTIT DE PERTINENÇA A UN MOVIMENT
OFEREIX RECONeixEMENT
ACOTA ELS PERILLS
GESTIONA LES PORS
ALEGRIA DE FER I COMPARTIR
PROPÒSIT CONSISTENT
TRANSMETRE ENTUSIASME
VEURE/SENTIR/CANVIAR
IDENTITAT I ORGULL DE PERTINENÇA

2. Part racional

Respecte a la part **racional** de la gestió del canvi, cal tenir en compte diferents aspectes molt rellevants:

- **Apuntar sempre al destí.** El canvi és més fàcil quan saps on vas i per què val la pena canviar. **A vegades la resistència és falta de claredat.** En aquest aspecte és clau compartir el propòsit i la visió, clarificar, concretar, comunicar! Comunicar, comunicar, comunicar...
- **Buscar la corresponsabilitat.** Cal dissenyar estratègies que ajudin a convertir el claustre en protagonista del procés, fer-lo partícip, que vegi la importància, la necessitat del canvi i pugui reflexionar sobre ell. Necessitem la corresponsabilitat de les persones que el conformen.
- **Tenir cura de les persones. Reconèixer i agrair.** Com a equip impulsor és bàsic tenir en compte la diversitat del claustre i el fet que, per a alguns professionals, tots aquests canvis de transformació i millora els genera por, dol a deixar enrere, a enfrontar-se al desconegut.
 - Les persones no tenen por a canviar, tenen por de perdre o fracassar.
 - Perdre el que tenim fa por. Dominem un rol molt inherent a nosaltres, costa deixar-lo per endinsar-nos en quelcom que no controlem.
 - Cal desprendre's d'algunes coses per fer lloc a coses noves.
 - Estem gestionant el dol pel que cal deixar?
 - Estem acompanyant l'acceptació del canvi?
 - Fem visible la interdependència?
- **Cercar el compromís i el benestar.** Cal dissenyar estratègies

que ajudin a convertir el claustre en protagonista del procés, fer-lo partícip, que vegi la importància, la necessitat del canvi i pugui reflexionar sobre ell. Necessitem la **corresponsabilitat** de les persones que el conformen i el seu benestar, per tal de fer sostenible la transformació al llarg del temps.

- Prioritzem el benestar per estimular el canvi?
 - Com es farà el seguiment i l'observació del benestar del docents? (inseguretat, ansietat, estrès, etc.)
 - Quines accions d'escolta i de suport són necessàries?
 - Qui vetllarà per resoldre conflictes o minimitzar les crisis?
 - Com garantir el sosteniment del compromís?
 - Quines accions de reconeixement són necessàries?
- **Recolzar els moments crítics.** Un altre aspecte a tenir en compte és no tenir por d'ensenyar els moviments crítics. Ajuda el fet de no pensar en la situació general, sinó pensar en termes de comportaments específics i contextuals, fer aquí i ara, i recolzar els moments crítics.
 - **Idees clau:**

VINCULA-HO AL QUE JA SURT BÉ
CONCRETA
COMUNICA
EXPLICA EL PERQUÈ I EL COM
FES HOW-TO-DO!
CLARIFICA
PENSA EN ACCIONS ESPECÍFIQUES, NO GENERALITZIS

3. El context

El viatge serà molt més fàcil si ens trobem un camí planer on, en la mesura del possible, s'han tret el màxim nombre d'entrebancs. L'objectiu de l'equip impulsor serà aplanar aquest camí.

- **No discuteixis les creences, canvia l'entorn.** Els canvis en el **context** són eines molt poderoses, però sovint el context és el gran oblidat en els canvis. **Si no canvies el context, no canviaràs els comportaments.** Així que, canvia la situació sempre que vulguis fer un canvi.
Sovint actuem sobre les creences, quan en realitat cal actuar sobre el context: fer possible el comportament desitjat, i costós el que no volem.
- Crea **nous hàbits**. Fomentar noves rutines és més fàcil que modificar hàbits adquirits.
- La conducta habitual no suposa càrrega pel docent.
- Aprofita **la força del grup**. El comportament és contagiós. És més fàcil sumar-se a un claustre que seguir un heroi.
 - Estem promovent la creació de nous hàbits en lloc de modificar-los?
 - Estem canviant la situació per tal de promoure nous comportaments?
 - Fem possible el comportament que volem, malgrat que sigui costós, en lloc d'actuar sobre les creences?
 - Treballem amb la idea de fer cicles petits que aportin valor?
- **Idees clau:**

MINIMITZA ELS RECURSOS NECESSARIS
PASSOS PETITS GUIATS
FOMENTA LES NOVES RUTINES
APROFITA LA FORÇA DEL GRUP
MODIFICA LES CONDICIONS
ACTUA SOBRE EL COMPORTAMENT,
NO SOBRE LES CREENCES

EINES I METODOLOGIES D'ACOMPANYAMENT

RECURSOS

L'equip impulsor disposa d'un seguit d'eines d'acompanyament per orientar i facilitar la seva tasca, i aconseguir avançar en el procés de transformació educativa. Dins del marc del Laboratori de Transformació Educativa han estat elaborades les eines d'Autodiagnosi de Centre, el Joc dels descriptors i els Diaris de la facilitació.

EINA D'AUTOCONeixEMENT DE CENTRE

Les eines d'autodiagnosi són eines de reflexió i d'aprenentatge que tenen com a objectiu orientar els centres sobre la seva situació actual i ajudar-los a prendre decisions per a la transformació i la millora. Aquestes eines desgranen els elements del protocol de transformació per orientar el canvi de manera que es puguin adaptar a la realitat de cada centre. El mètode parteix de la reflexió que ens proposen els 40 descriptors que fan referència als 7 àmbits o dimensions.

L'Eina ha de servir d'instrument per identifi-

car el centre a partir d'una primera autodiagnosi basada en la identificació personal i en el reconeixement d'evidències clau. Serveix per definir de manera inicial quin és el grau de transformació de cada centre, fer processos reflexius a partir del contrast, focalitzar emprant la indagació, consensuar la percepció global del centre, concretar objectius de millora i avaluar des de l'inici el procés i el progrés de la implementació de mesures de canvi.

JOC DE DESCRIPTORS

Aquesta és una eina dissenyada per orientar la tasca que porten a terme els equips impulsors de centre amb les persones facilitadores. Aquesta eina, a partir de les 7 dimensions i dels 40 descriptors de l'Eina d'Autoconeixement de Centre, condueix a la interpretació, a la identificació de l'ideal de qualitat i, a partir de preguntes enfocades a la indagació, focalitzar en l'aprofundiment reflexiu.



ESPIRAL D'INDAGACIÓ

L'Espiral d'Indagació (*Spiral of Inquiry*; Kaser & Halbert, 2018; figura 5) és una metodologia d'indagació en equip que té per objectiu la millora dels aprenentatges de tots els alumnes. Es proposa com a eina de millora per a la transformació dels centres educatius.

El mètode contempla diferents fases on primer es formulen preguntes, es recullen dades, s'enfoca sobre allò que marcarà la diferència, s'avança una hipòtesi, s'avança en l'aprenentatge per dissenyar els canvis, s'apliquen aquests canvis i, finalment, es comproven, s'observen els canvis i es valoren els resultats.

DIARIS D'APRENTATGE

Els diaris de la facilitació són dos documents personals. En el cas del programa tenim el Diari del facilitador i el Diari de la facilitació (compartit entre l'equip impulsor i la persona facilitadora). Ambdós diaris s'utilitzen al llarg de tot el programa amb l'objectiu de recopilar tota la informació, actuacions, valoracions i conclusions que els ha de servir per fer un seguiment del desenvolupament del programa. Actua, per tant, com un registre

de totes les experiències rellevants (idees, propostes, desitjos, acords, evidències de resultats, etc.) relacionades amb el procés de transformació del centre. El document inclou uns apartats orientats a la recollida de dades i resultats, tot i que també reserva un espai perquè l'equip Impulsor i la persona facilitadora registrin en els seus respectius diaris qualsevol fet que creguin rellevant al llarg del procés.

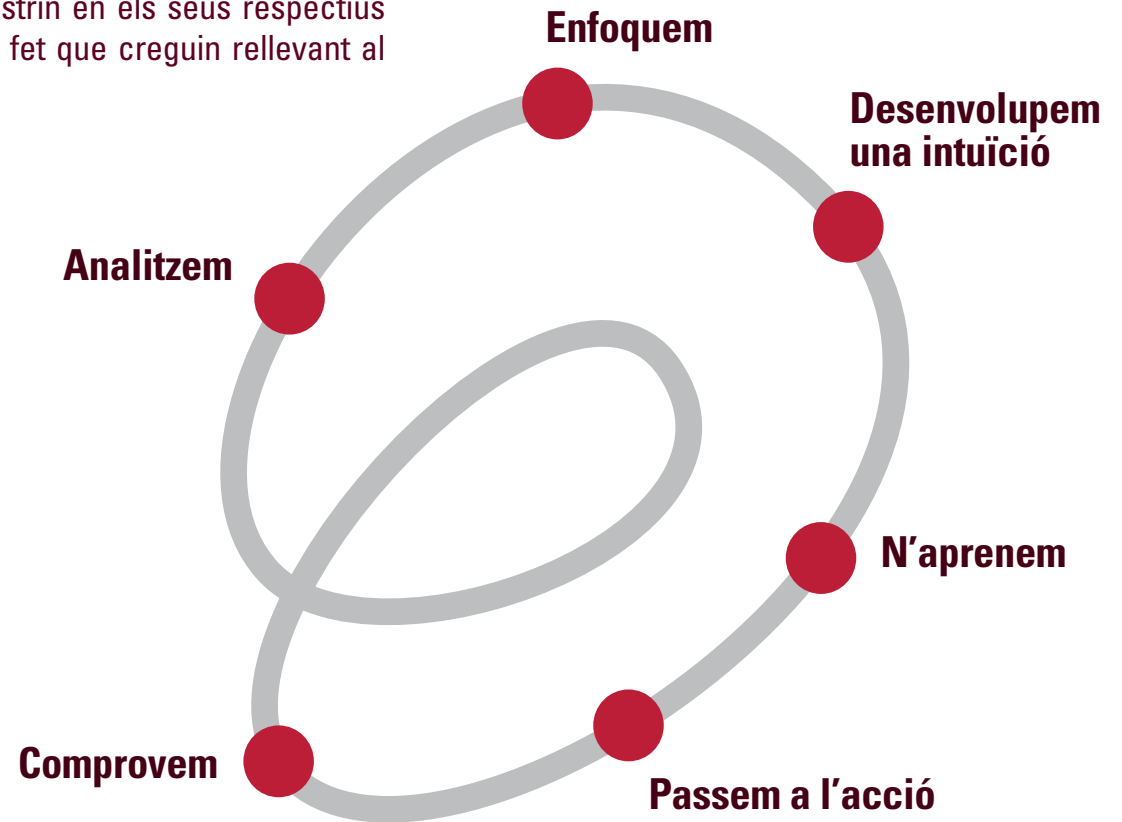


Figura 5: Esquema de l'Espiral d'Indagació (modificat de Kaser & Halbert, 2018)



EQUIPS IMPULSORS: CREIXEMENT EN XARXA

COMPARTIM MÉS ENLLÀ DEL NOSTRE CENTRE

“Compartir amb altres docents i altres centres les bones pràctiques. El treball en xarxa permet l’intercanvi d’experiències i la reflexió sobre elles, incloent-hi la superació o minimització de dificultats o resistències. Això genera espais en què els docents es veuen com a creadors del coneixement que experimenten i avaluen, tot difonent experiències innovadores que poden promoure canvis substancials.” (Fernández, 2007)

La formació que se centra en desenvolupar els talents del docent de manera individual o que és entesa com a un episodi puntual en la vida del docent, no augmenta necessàriament les capacitats o talents d’un col·lectiu de mestres. És a través d’un **aprenentatge en xarxa** capaç de generar espais de participació entre iguals i de tre-

ball conjunt que s’obté el potencial més gran per fer créixer tant les capacitats col·lectives com les individuals.

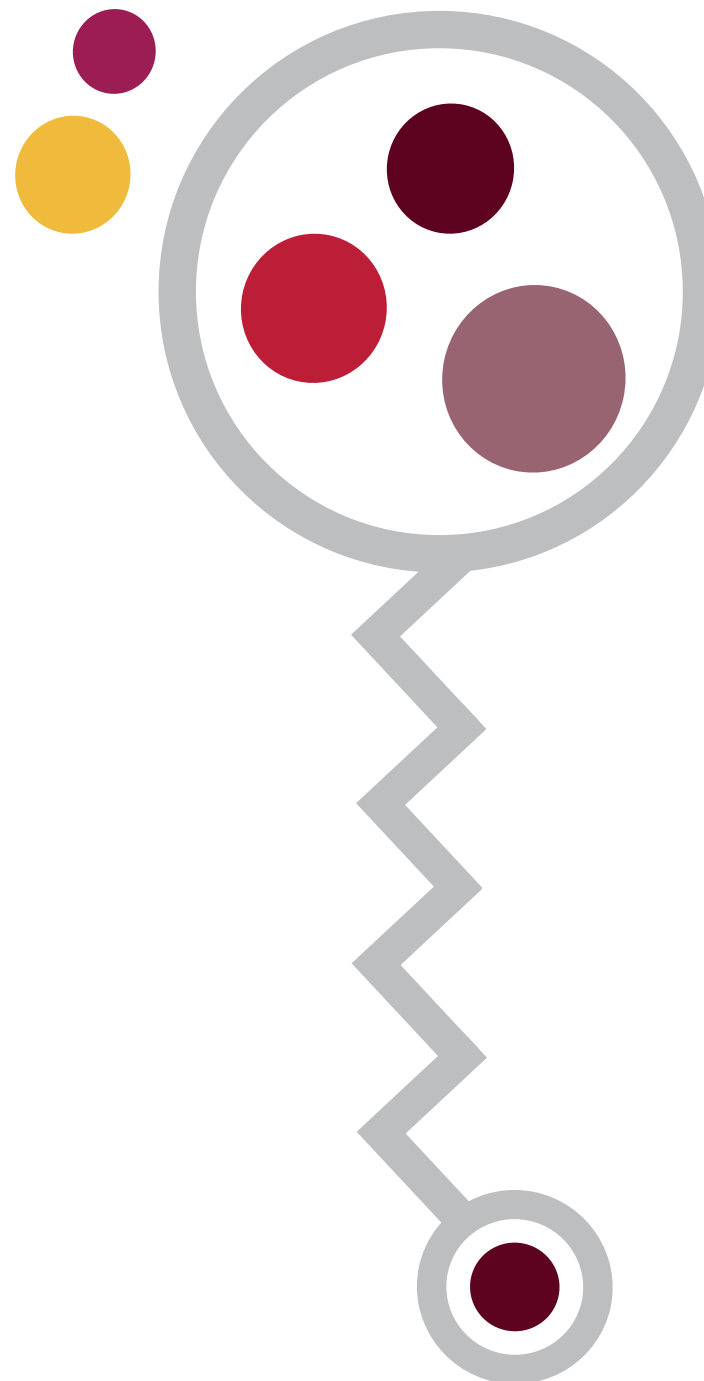
L’aprenentatge té una **dimensió social**. Aquesta dimensió social es posa de manifest en les interaccions que es produeixen entre els aprenents en qualsevol procés d’aprenentatge (l’entorn d’aprenentatge es fonamenta en la naturalesa social del procés d’aprendre i fomenta activament l’aprenentatge cooperatiu ben organitzat). Aquestes interaccions també es produeixen entre els centres, i són més sòlides i necessàries quan més actiu està el centre en la construcció del seu propi projecte. Un dels indicadors de fortalesa i credibilitat del projecte de centre és l’atractiu que té el centre com a “soci” en projectes o programes educatius amb **base col·laborativa o cooperativa**.

Les xarxes són **espai de trobada i col·laboració/cooperació** entre professionals de diferents centres/serveis i de cultures professionals homogènies/heterogènies, on hi ha interdependència, continuïtat i sense una autoritat sobirana que decideixi per tots en cada moment. Persegueix objectius com establir i consolidar, compartir de manera reflexiva i crear coneixement a través de visites pedagògiques, i aprofundir en processos de formació interna i externa de centre utilitzant **metodologies reflexives i participatives**.

En el treball en xarxa **la quantitat i la qualitat de la comunicació intercentres** és un factor clau per desenvolupar el màxim potencial d'innovació de la xarxa. La capacitat comunicativa pot estar entebolida per prejudicis, experiències prèvies no reeixides o per conflicte d'interessos reals o suposats. Tots aquests aspectes s'han de superar per entrar en un procés de col·laboració o cooperació que es basi i alhora faci créixer la confiança mútua i l'empatia.

Per tant, cal considerar **el treball en xarxa com un motor de la millora i la innovació**, tant en el sentit que provoca reflexió i ajuda en el plantejament de preguntes com per ser un bon jaciment per trobar-hi respostes formals o informals, o per cercar-les de manera col·laborativa o cooperativa.

*Crear xarxa contribueix a estar sempre oberts a aprendre,
pendents de "el que no sé que no sé",
com a eix bàsic de la transformació educativa
dels nostres centres.*



REFERÈNCIES

- Aymerich, R.; Lloró, J.M.; Roca, E. (2011). *Junts a l'Aula? Present i futur del model d'educació comprensiva a Catalunya*. Barcelona, Fundació Jaume Bofill.
- Castiñeira, Àngel (2013). *"Quatre models de lideratge educatiu"*, El Punt-Avui, 26 de juliol.
- Center for Health Leadership & Practice (2003). *"Guía de Mentoría: Guía para Mentores" (2003). Ethics in Science and Engineering National Clearinghouse. Paper 305.* <http://scholarworks.umass.edu/esence/305>
- "Dimensió externa de la construcció del projecte de centre" (Document global del Grup de treball de processos que generen canvis, ICE 2013-16).*
- Direcció General de Currículum i Personalització (2019). *"Formar per transformar. La Xarxa de Competències Bàsiques, un model de professionalització docent."*
- Documents diversos creats per l'equip d'Escola Nova 21 (Orientacions per a la creació de l'equip impulsor del canvi) que han servit d'inspiració per a la creació d'aquest document.
- Dumont Hanna, Istance David, Benavides Francisco. *"La naturalesa de l'aprenentatge"*, OECD Centre for Educational Research and Innovation.
- Esteve, Olga; Carandell, Zinka (2011). *"Fomentant la pràctica reflexiva col·lectiva en els centres educatius: cap a un nou paradigma d'assessorament a centre"*, Innovib: Recursos i Recerca Educativa de les Illes Balears, 2, 22-35.
- Fernández Enguita, Mariano (2007). *"Redes para la innovación educativa"*. Cuadernos de Pedagogía, 374, 26-30.
- Kaser, L. & Halbert, J. (2018). *The Spirals Playbook. Liderar amb mentalitat indagadora a sistemes educatius i escoles*. C21 Canadians for 21st Century Learning & Innovation. 46 p.
- Kotter, J. i Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting. Changing and succeeding under any conditions*. Macmillan. Oxford.
- Hopkins, D. (2008). *L'emergència del lideratge del sistema*. Barcelona, Fundació Jaume Bofill.
- Imbernón, F. (2007). *Diez ideas clave. La formación permanente del profesorado. Nuevas ideas para formar en la innovación y el cambio*. Barcelona: Graó.
- Istance, D.; Stoll, L. (2013). *"Panorama general del lideratge per a l'aprenentatge en entorns innovadors d'aprenentatge"*, en D. Istance; L. Stoll; A. Jolonch; M. Martínez; J. Badia, *Liderar per aprendre. Del diàleg entre la recerca i la pràctica*. Barcelona, Fundació Bofill, 19-78.
- "Manual per a entorns d'aprenentatge innovadors"*(2018), OECD Centre for Educational Research and Innovation. Editorial UOC i el Centre UNESCO de Catalunya, amb el suport de la Generalitat de Catalunya i del Consorci d'Educació de Barcelona.
- Martinez Màrius, Oliveras Begoña, Pàmies Jordi, Vilalta David. *"Programa eines pel canvi: guia de mentoratge"*.
- Sanmartí, Neus; Masip, Maria (2011). *"¿Cómo hacer que la formación impulse cambios en un centro?"*, Aula de Innovación Educativa, 201, 10-14.
- Ojuel, Maria; Segura, Francesc (2016). *"Centres i docents que aprenen treballant en xarxa. Com l'avaluació formativa traspasa el llindar de l'aula"*, Perspectiva Escolar, 390, 21-26.
- "Canvis en els centres docents, per on comencem?" a <http://xtec.gencat.cat/ca/curriculum/xarxacb/jornades/jornada2015video/>.
- Lideratge educatiu. Com compartim i gestionem la transformació educativa als centres?*

