

## PROTOCOL D'ACOMPANYAMENT A CENTRES EN PROCESSOS DE TRANSFORMACIÓ

*Inès Carrasco Pascual*

*Mònica Salom Sastre*

---

## RESUM

La creació del *Protocol d'acompanyament a centres en processos de transformació* és un projecte en procés que cerca sistematitzar una cultura d'aprenentatge professional i col·lectiu basat en la indagació i la fonamentació teòrica. L'objectiu final és la construcció d'una eina que generi aprenentatges sobre com es pot impulsar un acompanyament entre centres en processos de transformació avançats i centres en estadis més inicials del Programa de Millora i Transformació, per així millorar els aprenentatges i el benestar dels infants i joves de les Illes Balears.

## RESUMEN

La creación del *Protocolo de acompañamiento a centros en procesos de transformación* es un proyecto en proceso que busca sistematizar una cultura de aprendizaje profesional y colectivo basado en la indagación y la fundamentación teórica. El objetivo final es la construcción de una herramienta que genere aprendizajes sobre cómo impulsar un acompañamiento entre centros en procesos de transformación avanzados y centros en estadios más iniciales del Programa de Mejora y Transformación para así mejorar los aprendizajes y el bienestar de niños y jóvenes de las Illes Balears.

---

## INTRODUCCIÓ

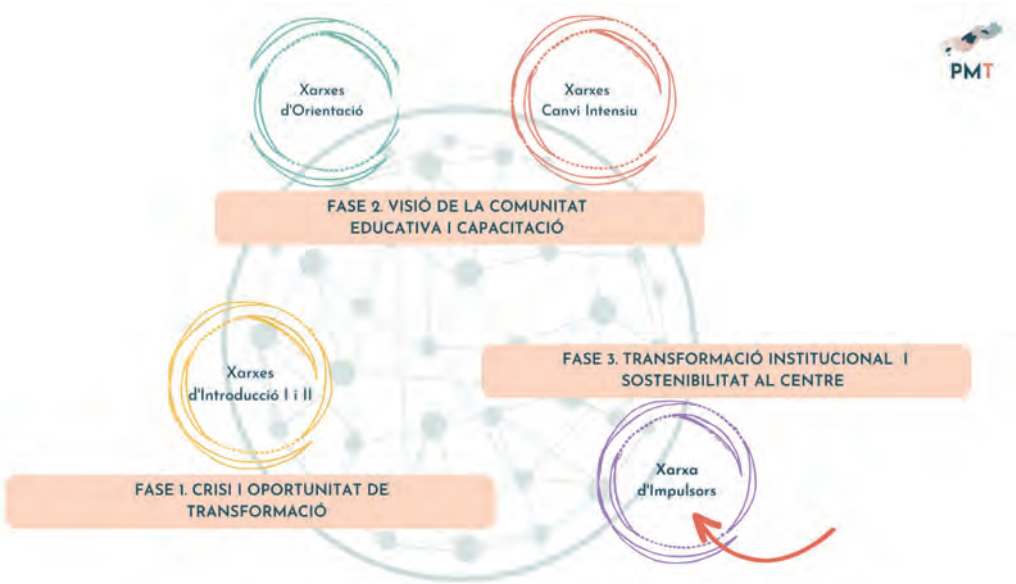
El propòsit del Programa de Millora i Transformació (PMT) és acompanyar els centres educatius de les Illes Balears en el canvi, facilitant-los unes eines i un mètode de treball que permeti la seva millora i transformació educativa de manera progressiva i sostenible en el temps.

El programa s'estructura en tres etapes, construïdes a partir de les fases de gestió del canvi de John Kotter i Holger Rathgeber:

- **ETAPA 1. Crisi i oportunitat de transformació del centre**  
Crear la necessitat de transformar i comprometre-hi tota la comunitat educativa.
- **ETAPA 2. Creació de la visió de la comunitat educativa i capacitat del centre**  
Repensar el centre que volem ser i orientar la formació del centre en aquest sentit.
- **ETAPA 3. Transformació institucional i sostenibilitat al centre**  
Consolidar la nova cultura de centre per fer-la perdurable en el temps.

Els centres participants en el PMT treballen en xarxa i se situen en els diferents estadis del programa, en funció de la fase de transformació en què es troben.

**FIGURA 1.** Ecosistema de xarxes del Programa de Millora i Transformació



A l'estadi més avançat del programa es troba la xarxa d'impulsors, en què hi ha els centres encarregats de materialitzar aquest protocol d'acompanyament. Cal destacar que tots aquests centres comparteixen un marc conceptual assentat en els fonaments teòrics de la manera com les persones aprenen: els quatre pilars de l'educació de Delors, els set principis de l'aprenentatge de l'OCDE, els Objectius de desenvolupament sostenible (ODS) de les Nacions Unides, i l'avaluació formadora, entre d'altres.

## INICI DEL PROJECTE

L'objectiu de crear un protocol d'acompanyament a centres en processos de transformació, encaminat a potenciar l'aprenentatge entre iguals, sorgeix de la necessitat de trobar un propòsit compartit de xarxa. L'acord és fruit d'un procés rigorós, profund i complex, en què s'ha promogut la participació activa de tots els membres de la xarxa.

Una vegada definit l'objectiu, s'utilitza la fusió dels dos mètodes següents per tal de guiar el procés:

**a. Espiral d'indagació**

Model d'indagació col·laborativa basat en l'evidència. Consta de sis fases:

1. Analitzar
2. Enfocar
3. Desenvolupar la intuïció
4. Aprendre
5. Passar a l'acció
6. Comprovar.

**b. Prototipatge**

Prova d'experimentació que pretén donar forma a una idea per detectar quins són els punts forts i els dèbils i per identificar noves orientacions per a la generació de prototips més detallats i polits.

El prototipatge està ideat a partir de la seqüència següent:

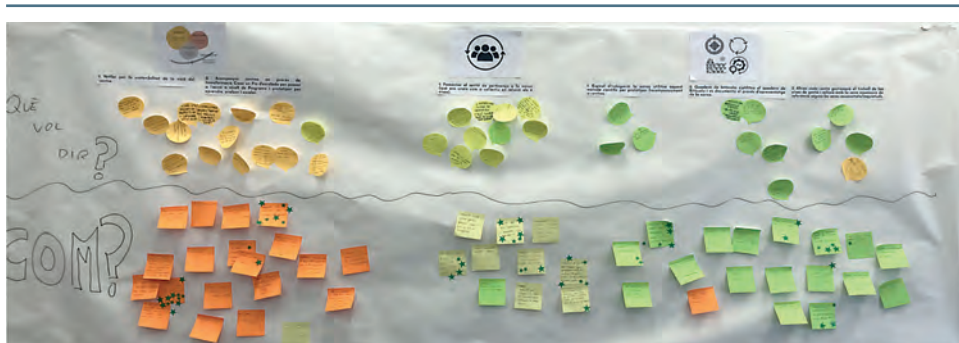
1. Planificar
2. Fer
3. Avaluar
4. Comunicar.

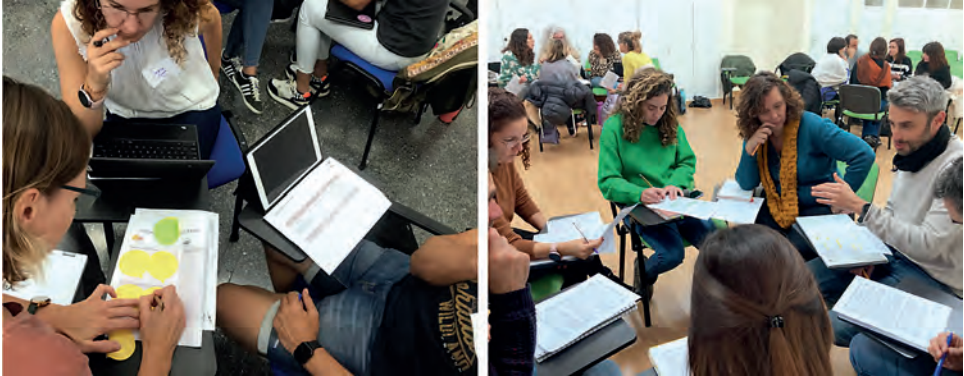
**DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE PER FASES**

**FASE 1. Analitzam**

En aquesta primera fase s'observa i s'estableix quina és la necessitat compartida de xarxa, per tal de definir quin és l'objectiu comú a desenvolupar. Mitjançant processos d'aprenentatge cooperatiu, la xarxa d'impulsors defineix com a objectiu compartit la creació d'un protocol d'acompanyament a centres en processos de transformació.

**FIGURA 2.** Membres de la xarxa de centres impulsors del PMT treballant col·laborativament





## FASE 2. Focalitzam

La finalitat d'aquesta segona fase és posar el focus en aquells aspectes prioritaris per a la consecució de l'objectiu. És per això que, en aquest moment, es plantegen les preguntes següents:

- a. És urgent?
- b. És bo per a tots?
- c. Hi ha un nivell raonable de persones compromeses?
- d. És manejable?
- e. És complex?
- f. És un repte per al nostre pensament?
- g. Ens porta a fer noves accions?
- h. Requereix que aprenguem alguna cosa?

La reflexió entorn d'aquestes preguntes permet compartir el llenguatge i establir un marc mental comú d'acció.

## FASE 3. Desenvolupam la intuïció

En aquest punt se cerquen proves d'allò que es vol resoldre. En el cas de la xarxa de centres impulsors, aquesta fase va acompanyada d'una planificació estructurada amb preguntes d'indagació per a cadascun dels moments del projecte.

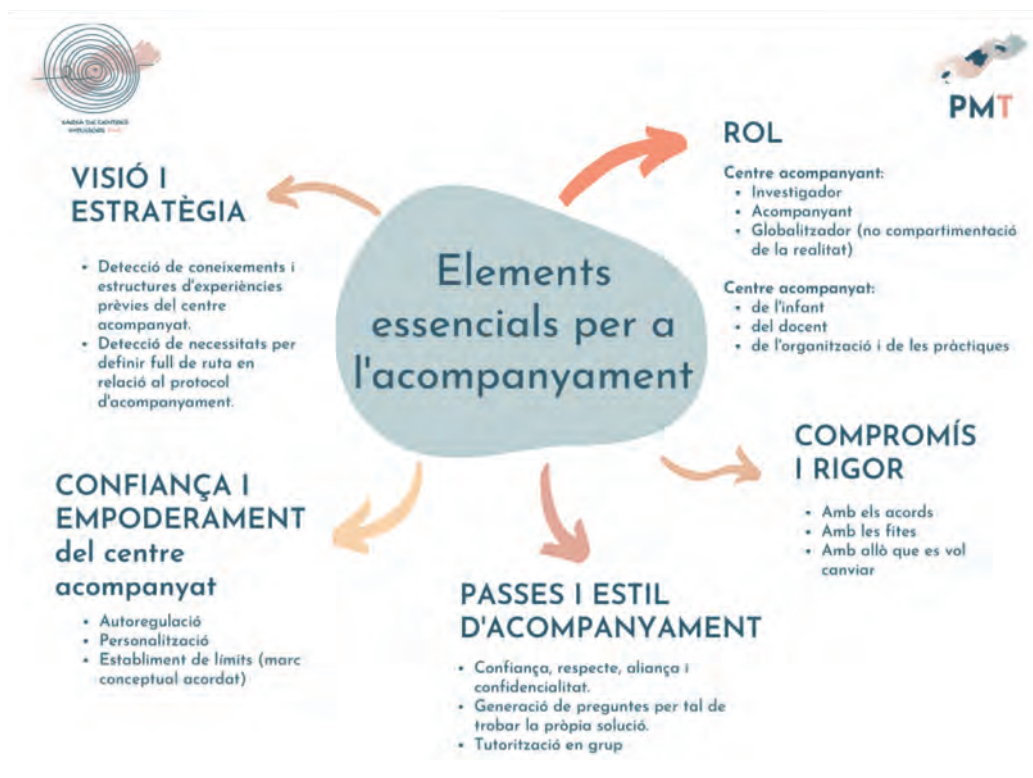
- a. Per què volem dur a terme aquest prototip?
- b. De quina manera ens ajudarà a millorar l'aprenentatge?
- c. Per què aquest prototip i no un altre? Amb què està vinculat?
- d. Quina relació té amb el futur que ens hem imaginat amb els centres acompanyants?
- e. Quina és la hipòtesi que volem validar?
- f. Quines preguntes ens farem per validar el prototipatge? (Què validarem?)
- g. Com avaluarem si aquest prototipatge ha tingut els resultats esperats? (Com validarem?)

- h. Quins indicadors tindrem en compte?
- i. Com recollirem les evidències del procés fet?
- j. En quins moments avaluarem? (Quan validarem?)
- k. En quins espais avaluarem? (On validarem?)
- l. Quins agents participaran en el prototipatge? (Docents?, famílies?, alumnes?)

### FASE 4. Aprenem

Aquesta fase impulsa l'aprenentatge professional, connectat amb la realitat, fonamentat en la indagació i en la col·laboració.

**FIGURA 3.** Infografia dels elements essencials d'acompanyament acordats per la xarxa de centres impulsors del PMT



Les preguntes associades a aquest moment són les següents:

- a. Com compartirem els coneixements previs que tenim, com a centre, en relació amb l'acompanyament?

- b. Com identificarem els elements comuns en relació amb l'acompanyament a la xarxa?
- c. Quines estratègies seguirem per definir quins d'aquests elements són imprescindibles per al nostre protocol de xarxa?
- d. Com passarem del coneixement individual al coneixement col·lectiu de xarxa?
- e. Com connectarem el coneixement de la xarxa amb altres experiències relacionades amb l'acompanyament?

En relació amb les preguntes plantejades anteriorment, cal remarcar que alguns dels participants en la xarxa de centres impulsors són experts en diferents mètodes d'acompanyament (acompanyament constructiu, acompanyament respectuós, mentoria i facilitació). És per aquest motiu que es duen a terme píndoles formatives entre iguals que permeten establir els elements essencials d'acompanyament que fonamentaran la posada en pràctica del prototip.

En aquesta mateixa fase, els centres impulsors reben formació externa i visiten altres centres de l'Estat i europeus per tal d'ampliar els seus coneixements sobre els diferents processos d'acompanyament.

### **FASE 5. Passam a l'acció**

En aquest punt, es duen a terme accions específiques i intencionades per dur a la pràctica els aspectes sobre els quals s'ha reflexionat prèviament. Es tracta de fer accions a petita escala (pilotar), alineades amb la planificació establerta, per escalar, a posteriori, els aprenentatges que s'han generat i que permetran aconseguir l'objectiu comú establert.

En aquesta fase, els integrants de la xarxa treballen en petits equips que anomenem prototipadors (pilotadors). Apliquen els acords establerts i personalitzen les accions en funció del centre acompanyat (Pla d'acció específic de centre), per tal de guiar el seu procés de millora i respectar tant els acords generals de xarxa com les singularitats dels centres que acompanyen.

### **FASE 6. Comprovam**

La darrera fase consisteix a reflexionar sobre si el canvi generat pel prototip és prou significatiu.

- a. Hem marcat prou la diferència?
- b. Quin impacte hem tingut?
- c. Com ho podem saber?
- d. Quines evidències hem decidit recollir i per què?

Finalment, cal destacar que, dins les sessions de xarxa, es generen espais de coneixement compartit i de revisió continuada, ja que la creació del protocol és un procés viu, flexible i estructurat. De la mateixa manera, s'ha d'emfatitzar la

importància de la comunicació del procés i dels resultats amb la resta de les comunitats educatives, per tal de compartir els aprenentatges adquirits.

## CONCLUSIÓ

La construcció del *Protocol d'acompanyament a centres en processos de transformació* esdevé un procés d'aprenentatge que combina, en equilibri, la reflexió i la pràctica des d'una acció fonamentada, planificada, compartida i avaluada. No és un model tancat, sinó una estructura d'aprenentatge que respon a dues funcions: la millora contínua i la sostenibilitat de la cultura de centre dels centres impulsors i l'acompanyament de centres en processos de canvi que es troben en estadis més inicials.

En paraules de la poetessa Rupi Kaur: “No et despertes i esdevens la papallona. El creixement és un procés”. És precisament la recerca del procés d'aprenentatge la que s'impulsa des del Programa de Millora i Transformació i, en aquest cas concret, amb el prototip que encapçala la xarxa de centres impulsors. L'objectiu final de tot plegat és establir una cultura d'acompanyament entre iguals i una vertadera transformació institucional.



## REFERÈNCIES

Brown, T.; Katz, B. (2020): *Diseñar el cambio*. Empresa Activa.

Halbert, J.; Kaser, L. (2009): *Leadership Mindsets. Innovation and learning in the transformation of schools*. Routledge.

Kotter, J.; Rathgeber, H. (2019): *Nuestro iceberg se derrite: Como cambiar y tener éxito en situaciones adversas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

OCDE (2017). *Manual per a entorns d'aprenentatge innovadors*. Editorial UOC.

UNESCO (2022). *Reimaginem junts els nostres futurs. Un nou contracte social per a l'educació*.

