**Perspectiva 3 - Una teoria del canvi per transformar el centre**

Liderar una transformació en un centre educatiu no és "fer taca d'oli" o començar pensant només amb “els motivats". Per transformar un centre educatiu cal tenir una **estratègia específica**, no n'hi ha prou amb aplicar accions de gestió, millora o innovació.

El coneixement del **canvi organitzacional** no és habitual en els entorns educatius i en el món de l'educació. De fet, ja s'han introduït elements de bona gestió o de plans de qualitat, de millora o fins i tot “d’innovació", però, en massa casos, han augmentat la burocràcia en lloc de facilitar el canvi educatiu...

La primera condició per iniciar un canvi és que els promotors **tinguin un horitzó, una visió (o intuïció) del tipus de centre a què aspiren.** És a dir, que sàpiguen on volen anar. La segona condició és que tinguin un **coneixement de les fases de transformació**, de la gestió del canvi organitzacional. És a dir, que sàpiguen com arribar. Aquests requisits no estan en mans d'una persona o càrrec; són patrimoni dels agents de transformació, que poden ser un grup de docents compromesos.

La facilitació del procés ha de tenir molt en compte algunes característiques essencials dels processos de canvi. En destaquem algunes:

**1. Un procés de transformació passa per diferents etapes.** Les més conegudes són els vuit "acceleradors de canvi" que proposa John Kotter[[1]](#footnote-0), que inclouen els següents episodis: generar sensació d'urgència al voltant d'una conjuntura d'oportunitat, crear i desenvolupar una coalició orientadora, forjar una visió de canvi i iniciatives estratègiques, reclutar un conjunt de voluntaris compromesos, facilitar l'acció eliminant barreres, generar (i celebrar) èxits a curt termini, mantenir l'acceleració i, finalment, institucionalitzar la nova cultura.

**2. Els agents de canvi són els mestres compromesos, no els càrrecs institucionals.** En entorns educatius, aquestes etapes estan facilitades pels docents que assumeixen el paper d'agents de canvi. **L'equip directiu és el primer agent del canvi**, però, per a una transformació substancial de centre, **no és suficient la voluntat transformadora d'un equip directiu.** En els centres, hauria d’existir un equip impulsor que estaria format, idealment, per un grup de voluntaris, un 10% o 15% de docents de l’escola de música, sense importar el paper institucional que desenvolupen a l'escola de música.

L'equip impulsor, que no és una ampliació de l'equip directiu, és el responsable del canvi en el centre i de promoure cada fase de la transformació. És a dir, té un paper de **lideratge actiu** en la fase de crear la necessitat de transformar i comprometre a tota la comunitat, a la fase de capacitació i aprenentatge o en la fase d'implementar per escalar i fer sostenible el canvi.

**3. El procés de transformació és un procés no lineal d'aprenentatge.** Tot i que la transformació es passa a través d’accions temporals successives (reunions, prototips, formacions, visites a centres, claustres pedagògics, etc.), en tot procés de transformació **els aprenentatges clau són holístics** i hi ha una permanent "tornada als orígens". Normalment, aquest canvi cultural es desenvolupa al voltant de preguntes sobre el sentit del canvi i la visió de futur de centre. No és només anar “avançant”, també és anar “aprofundint.”

**4. La unitat de transformació sempre és l’escola de música.** El canvi és sempre global i està interconnectat: no hi ha separació entre les parts i el tot. Naturalment, s'ha de començar per prototipar i experimentar amb temps i recursos acotats, però es fa en nom de tota l’escola de música i de tot el claustre. L'equip impulsor és el que ha de preservar en tot moment el plantejament global del canvi a tot el centre.

**5. El canvi és sistèmic i interdependent.** No es pot transformar una escola de música abordant separadament els diferents elements d'un projecte educatiu. Així que es donaran diverses transformacions de forma simultània, interconnectades, com, per exemple, el propòsit del centre, la fonamentació metodològica, l'avaluació i l'organització dels entorns d'aprenentatge. Canviar la metodologia no produeix una transformació de una escola de música, per ventura propiciarà alguna millora en l'aprenentatge musical i prou. Així que haurem de gestionar diferents moments i enfocar-nos sobre la part en la qual estem actuant, però sense perdre de vista aquesta interdependència. Per exemple, un canvi en el propòsit afectarà la metodologia d'aula i, al seu torn, als sistemes d'avaluació.

**6. L'ambigüitat i la incertesa formen part del procés de canvi.** La transformació es pot planificar fins a cert grau: saps per quines etapes passaràs, però no com les passaràs. Així que és normal que alguns docents tinguin por i s'incomodin, tot i desitjar la transformació. Els processos de canvi substantiu són emergents, així que el facilitador ha de procurar claredat i serenitat en lloc de recercar el "control".

**7. Cal mantenir la direcció acceptant diferents graus de compromís.** Cal facilitar la transformació amb els docents de centre de forma inclusiva i democràtica. Alguns participaran, altres estaran compromesos i altres oferiran resistència. Es pot modular la "velocitat" del canvi, però ha d'haver-hi un acord generalitzat sobre la "direcció" del canvi. Abordar l'oposició i no postergar les converses pendents és tasca imprescindible del lideratge per al canvi. I acceptar que sempre hi haurà diferent grau de compromís.

| ? | Què fem per compartit una visió de futur a la nostra escola de música?  Què fem per reclutar i comprometre agents de canvi?  Què fem per mantenir la serenitat i la claredat? |
| --- | --- |

1. KOTTER, John P. (2014); *Acelerar*; Ed. Conecta; Barcelona, 2015. [↑](#footnote-ref-0)