

A portrait of Louise Stoll, a woman with short, curly brown hair, wearing glasses and a blue and white patterned top. She is looking slightly to the right. In the top right corner, there is a decorative plate with a blue background and yellow and green floral patterns.

LOUISE
STOLL

Lideratge per
a l'aprenentatge

“(R)evolució
educativa
és impulsar comunitats creatives
d'aprenentatge professional

EduCaixa



Obra Social "la Caixa"

Què és el lideratge per a l'aprenentatge?

El lideratge per a l'aprenentatge és un dels motors clau per a la transformació i la millora educativa. Així ens ho revelen la recerca i les experiències internacionals. El canvi i la transformació educativa requereixen que les organitzacions educatives posin al centre de tota la seva activitat l'aprenentatge i, en conseqüència, que totes les persones que en formen part sàpiguen liderar processos d'aprenentatge-ensenyament i de transformació educativa.

Al sector educatiu, el lideratge com a concepte i pràctica cobreix un ampli nombre de tasques, activitats, actituds i comportaments que no es poden reduir al paper tradicional del director de centre com a administrador i gerent. Efectivament, termes com ara *lideratge distribuït, pedagògic, participatiu i democràtic* són cada vegada més comuns. De les diverses propostes, les més potents han estat el lideratge instructiu o pedagògic, procedent del moviment de les escoles eficaces, i el lideratge transformatiu, vinculat al moviment de reestructuració escolar. El lideratge centrat en l'aprenentatge (*learning-centred leadership*) les integra totes dues (Bolívar, A., 2010) i es converteix en una nova cultura del lideratge escolar.

Per a l'OCDE (2013), el lideratge per a l'aprenentatge comporta el compromís, l'energia i l'experiència de crear metes sobre l'aprenentatge i identificar les mesures estratègiques per assolir-les a la pràctica. Això es fa sobre la base de crear un clima de centre que promou l'aprenentatge. Un bon lideratge és clau per a l'acompliment dels centres educatius. Els equips directius tenen la tasca i responsabilitat d'establir i dirigir el rumb de les institucions, tot establint una missió-visió a seguir i unes metes i uns objectius globals. El lideratge a les escoles consisteix també en la capacitat de generar i facilitar les condicions necessàries per aconseguir aquests objectius. Per últim, és imprescindible monitorar i avaluar de manera objectiva i constant el progrés i l'acompliment de les escoles i, per tant, promoure un bon lideratge escolar, que és el que posa el focus i es mesura en funció dels aprenentatges dels alumnes.

Què diuen les evidències?

Nombroses recerques han corroborat la gran importància d'un bon lideratge. Més concretament, els estudis empírics identifiquen el lideratge escolar com un factor important en l'eficàcia i la millora escolar. Toby Grenay (2019) ho il·lustra amb claredat quan cita la metaanàlisi de 69 estudis de Marzano et al. (2005) que va concloure que substituir un director 'mediocre' per un director excepcional en una escola 'mediocre' podria augmentar el rendiment dels estudiants més d'un vint per cent. La recerca, però, ens revela que els efectes del lideratge en la millora dels resultats no són directes, sinó que es veuen mitjançats per les pràctiques docents a l'aula (Marzano et al., 2005; Leithwood, Louis et al., 2004; Robinson, 2007). De totes les variables que tenen un efecte sobre la qualitat de l'aprenentatge i la motivació de l'alumnat, **el lideratge és la segona variable interna amb més impacte** (Cuenca i Pont, 2016). Els resultats que es deriven d'aquestes recerques són contundents.

Els resultats de la recerca reforcen en gran part l'argument que "el lideratge importa". Però com treballen els líders per suposar un canvi i què podem dir de les maneres com els líders escolars tracten la necessitat de millora i innovació?

Com treballen els líders escolars per aconseguir més impacte?

Tot i no estar en contacte directe amb l'alumnat a les aules de manera regular, els equips directius tenen molt poder per influenciar de manera directa molts dels determinants de l'aprenentatge. Hi destaquen els següents: cultura de centre, formació docent, contacte amb pares de família i comunitats, espais d'aprenentatge i recreació, eines i recursos d'aprenentatge i la implementació de política pública als centres. No obstant això, la recerca demostra que, de la llarga llista, els líders escolars milloren l'ensenyament i l'aprenentatge i, d'aquesta manera, els resultats dels alumnes indirectament i poderosament a través de la seva influència en la motivació del personal, en el compromís, en les pràctiques docents i a través del desenvolupament de les capacitats del professorat per al lideratge (Day et al., 2009). Les experiències i la literatura internacional indiquen d'una manera cada vegada més clara que, si els professors són clau de la millora, els directors han de crear el clima adequat perquè els docents siguin millors (Bolívar, A., 2010).

Aquests resultats són rellevants donada la tendència durant les últimes dècades d'enfocar gran part de la inversió educativa en infraestructures, eines digitals i formació docent. Aquests aspectes són sens dubte de vital importància, però tal com mostra l'evidència, **invertir en les capacitats de lideratge dels equips directius i el professorat pot també generar canvis substancials** en la millora de la qualitat educativa. Anna Jolonch, d'acord amb els resultats de la recerca, proposa que un dels efectes de situar en un lloc destacat

de les agendes polítiques educatives el lideratge pedagògic és l'alt nivell d'impacte en la millora de resultats de l'alumnat, i això en el conjunt del sistema. La inversió que es fa en una població reduïda i acotada com ara els directors de centre i els seus equips té uns efectes multiplicadors i d'ampli abast en la millora individual dels resultats educatius de cada alumne, cada centre i, alhora, en el conjunt del sistema.

Quins elements es necessiten per exercir un bon lideratge?

Donada la complexitat, seria ingenu pensar que hi ha una fórmula única de lideratge aplicable per a totes les escoles. Perquè un lideratge tingui efectes positius, cal tenir en compte les característiques específiques del context educatiu en què es treballa.

Hi ha una gran diversitat a l'interior de les escoles pel que fa al nombre d'estudiants, les característiques de la plantilla de professors, la composició socioeconòmica i cultural de l'alumnat, els espais i els recursos d'aprenentatge. Tots aquests factors s'han de tenir en compte a l'hora de pensar en el model de lideratge que s'ha d'implementar en cada escola.

Ara bé, les recerques de Stoll i el seu equip indiquen set elements i funcions essencials que tot líder escolar ha de tenir en compte (Stoll, 2015):

1. L'avaluació integral és imprescindible per a la millora educativa. Part del lideratge consisteix a establir criteris d'avaluació de manera col•laborativa dins de les escoles.
2. Un bon lideratge ha de fomentar l'interès i el compromís de tothom qui estigui involucrat en el procés d'aprenentatge-ensenyament. L'alumnat aprèn més i millor quan té poder de decisió sobre la seva ruta d'aprenentatge. De la mateixa manera, la tasca del professorat és més fructífera quan aquest s'apropia dels seus projectes.
3. Facilitar la col•laboració oberta i la retroalimentació constructiva entre el professorat nodreix les relacions professionals i condueix a un ensenyament-aprenentatge de millor qualitat. Els líders han d'invertir el temps perquè la comunitat escolar es conegui entre si, intercanviï coneixements i col•labori en el disseny i l'avaluació de projectes i pràctiques pedagògiques.
4. El lideratge ha de ser resistent i resilient. Els líders escolars han de valorar l'error com un aprenentatge més, tot atrevint i incitant els altres a innovar i provar coses noves.
5. De central importància és donar suport a la formació docent d'una manera constant, avaluant, a més, la qualitat i l'acompliment d'una manera integral. Això implica involucrar-se en l'articulació del currículum acadèmic, proveir el temps i els espais per al desenvolupament professional i fomentar una cultura de treball col•laborativa a l'interior de les escoles.
6. La pràctica educativa s'enriqueix a través del contacte i intercanvi amb agents externs a l'escola. Un bon lideratge escolar transcendeix l'escola i busca relacions constructives amb altres escoles, docents, investigadors i entitats públiques i privades.

Els diversos elements d'un lideratge efectiu converteixen les escoles en una organització que aprèn (Kools, M. i Stoll, M., 2016). L'escola del s. XXI és aquella en la qual no només els alumnes aprenen, sinó també els docents. El més important del lideratge escolar és que els líders estiguin convençuts que l'escola es pot convertir en una organització que aprèn i canalitzi tots els esforços en aquesta direcció, tant per al benefici o millora de la pròpia escola i els docents com per als alumnes. Perquè això sigui possible, l'ajuda entre iguals dels directors quan treballen en xarxa és un instrument molt necessari i de canvi per a la millora. El canvi de paradigma educatiu ens duu a obrir les portes de l'aula a la col•laboració entre docents trencant el mite d'un mestre i una aula. De la mateixa manera, els líders escolars deixen d'estar a l'escola per treballar en xarxes d'escoles amb els altres líders construint comunitats professionals d'aprenentatge dins i fora del centre escolar (Jolonch, A., 2019).

On i com em puc formar?

Visita el nostre blog.

Bibliografia

Bolívar, A. Bolívar R. "Schools principals in Spain: from manager to leader", 2011. International Journal of Education ISSN 1948-5476 2011, Vol. 3, No. 1: E5

Bolivar, A. Liderazgo para el aprendizaje. 2010.

https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgjkhnld/IV/Lideran%C3%A7as/Bolivar_LiderazgoparaelAprendizaje.pdf

Cuenca, R. y Pont, B. (2016). Liderazgo escolar: Inversión clave para la mejora educativa. Fundación Santillana

Day, C. y Sammons, P. (2014). Successful School Leadership. Education Development Trust

Greany, T. and Earley, P. (2017). 'Introduction: School leadership and education system reform'. In Earley, P. and Greany, T. (Eds.), School leadership and education system reform (pp. 1-13). London: UK: Bloomsbury

Istace, D.; Stoll, L. (2013). "Panorama general del lideratge per a l'aprenentatge en entorns innovadors d'aprenentatge", en D. Istace; L. Stoll; A. Jolonch; M. Martínez; J. Badia, Liderar per aprendre. Del diàleg entre la recerca i la pràctica. Barcelona, Fundació Bofill, 19-78, http://www.fbofill.cat/sites/default/files/IB_46_WEB.pdf

Jolonch, A. Las comunidades profesionales de aprendizaje: liderazgo y innovación educativa in Jolonch, A. Martinez, M. Coord. Las Paradojas de la innovación educativa; en prensa Editorial Horsori. 2019).

Kools, M.; Stoll, M. (2016). "What makes a school a learning organisation?", Education Working Paper, 137, OCDE. <https://www.oecd.org/edu/school/school-learning-organisation.pdf>

Martinez, M.; Badia, J.; Jolonch, A. (2013). Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya. Barcelona, Fundació Jaume Bofill

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). School Leadership that Works: From Research to Results. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development

OCDE (2014). Leadership for 21st Century Learning. París, CERI, OECD Publishing. http://www.oecd-ilibrary.org/education/leadership-for-21st-century-learning_9789264205406-en

Robinson, V., Hohepa, M. and Lloyd, D. (2009) School leadership and student outcomes: identifying what works and why: Best evidence synthesis. Wellington, New Zealand: Ministry of Education.

Robinson, V. (2011) Student-centred Leadership, San Francisco: Jossey-Bassey.

Stoll, L. (2015). Three greats for a self-improving school system: pedagogy, professional development and leadership: executive summary

Stoll, L., Greany, T., Coldwell, M., Higgins, S., Brown, C., Maxwell, B., Burns, H. (2018). Evidence-informed teaching: self assessment tool for schools [Artefact]. Chartered College of Teaching, London, UK

Waters, T.; Marzano, R. J. y McNulty, B. (2003). Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning

