



LOUISE  
STOLL

Lideratge per  
a l'aprenentatge

EduCaixa



Obra Social "la Caixa"

## Per què el lideratge per a l'aprenentatge?

Actualment, les escoles han de preparar els estudiants per viure i treballar en un món en canvi constant, per utilitzar tecnologies i ocupar llocs de treball que encara no s'han creat, amb l'objectiu que puguin superar els reptes i tenir un gran sentit de benestar. Però adaptar-se a aquests canvis pot resultar complicat per a les escoles. Les investigacions ens indiquen que l'alumnat ha d'estar al centre de l'aprenentatge, que l'aprenentatge és social, que les emocions i la motivació són fonamentals, que hem de reconèixer les diferències individuals, adequar-nos i tenir grans expectatives per a tot l'alumnat, i avaluar l'aprenentatge, i que aquest aprenentatge ha de ser rellevant i estar vinculat a la vida dels infants. Però molts professors no estan desenvolupant les pràctiques ni les competències necessàries per satisfer les necessitats de l'alumnat actual.

Per abordar aquests reptes, s'ha argumentat que els professors han d'estar segurs de si mateixos i ser col·laboradors, "treballadors del coneixement", accessibles, i crear els coneixements que els calen per resoldre els problemes de la pràctica, i han d'estar disposats a innovar per abordar de manera eficaç els creixents reptes de l'entorn canviant. El lideratge per a l'aprenentatge és essencial per establir les condicions que permetran que tot això prosperi. La meua pròpia investigació, i les d'altres col·legues, han revelat que les escoles amb els millors tipus de condicions i estratègies per promoure el canvi i iniciar les innovacions i donar-hi suport s'estan transformant en organitzacions d'aprenentatge. Aquestes escoles tenen la capacitat de canviar i adaptar-se sistemàticament a nous entorns i circumstàncies a mesura que els seus membres, tant de manera individual com col·lectiva, aprenen a fer realitat la seva visió. Les nostres investigacions suggereixen que l'esforç col·lectiu se centra a:

- Desenvolupar i compartir una visió centrada en l'aprenentatge de tot l'alumnat.
- Crear i donar suport a oportunitats d'aprenentatge continu per a tot el personal.
- Promoure l'aprenentatge en equip i la col·laboració entre tot el personal.
- Establir una cultura d'investigació, innovació i exploració.
- Incorporar sistemes per recopilar i intercanviar coneixements i aprenentatge.
- Aprendre de l'entorn extern i del sistema d'aprenentatge més ampli.
- Modelar i augmentar el lideratge d'aprenentatge.

Les relacions de confiança, el temps i la tecnologia donen suport a l'àrdua tasca de reflexionar plegats. Aquestes escoles són comunitats d'aprenentatge professional, que contenen comunitats d'aprenentatge professional més petites, i estableixen connexions amb altres escoles en comunitats d'aprenentatge professional i xarxes més enllà de les seves escoles. Els companys de professió investiguen conjuntament els problemes; "desprivatitzen" la pràctica i l'exposen a l'escrutini dels altres; s'asseguren que s'estan movent al voltant de coneixements sobre bona pràctica, i tots assumeixen la responsabilitat col·lectiva de l'aprenentatge dels infants i de l'aprenentatge mutu. El lideratge per a l'aprenentatge és essencial per crear, desenvolupar i mantenir aquestes comunitats d'aprenentatge professional.

## Quin és l'impacte de les escoles com a organitzacions d'aprenentatge i comunitats d'aprenentatge professional?

S'han establert vincles entre les comunitats d'aprenentatge professional i la millora dels resultats dels estudiants quan el professorat assumeix la responsabilitat col·lectiva de l'èxit o el fracàs acadèmic dels estudiants, quan estableixen acords al voltant de les estratègies pedagògiques, quan dissenyen activitats basades en dades sobre el rendiment acadèmic i que serveixen per millorar el seu ensenyament i quan se centren en l'"autèntica pedagogia", és a dir, un raonament de més qualitat, converses substancials, coneixements profunds i connexions amb el món més enllà de l'aula. També s'observen millors resultats quan tota la cultura de l'escola prioritza l'aprenentatge professional i dels estudiants. També hi ha vincles entre les escoles com a organitzacions d'aprenentatge i els resultats dels estudiants quan les investigacions defineixen els resultats en un sentit més ampli i no tan sols engloben els resultats acadèmics. Les conclusions corroboren una convicció creixent que el que es considera educació eficaç va més enllà de l'èxit acadèmic, i hauria d'incloure, per exemple, valors ètics, autoestima, capacitat dels estudiants per autodirigir l'aprenentatge i el desenvolupament personal, el seu benestar o felicitat.

Tot i que les escoles com a organitzacions d'aprenentatge i comunitats d'aprenentatge professional no són objectius finals en si mateixos, sinó l'instrument per assolir una finalitat per a benefici final dels estudiants, hi ha vincles importants amb els beneficis per al personal. Aquests beneficis inclouen més coneixement individual i col·lectiu, més sensació d'eficàcia individual i col·lectiva, una millora de les capacitats i les pràctiques pedagògiques, més compromís amb l'escola, una sensació de reafirmació com a professionals i més capacitat d'aprenentatge, pel fet d'estar més disposats a treballar amb els companys de professió i en sentir-se més còmodes a l'hora de compartir la pràctica. Altres investigacions revelen que els canvis pedagògics poden ser la conseqüència de la creació d'un entorn que dona suport a l'aprenentatge a través de la innovació i l'experimentació en què el professorat se sent psicològicament segur per provar i el lideratge dona suport i reforça l'aprenentatge. Una investigació recent que vam fer a Gal·les destaca una relació entre l'escola com a organització d'aprenentatge i la satisfacció del personal, i considera que resulta gratificant des d'un punt de vista professional treballar a l'escola i recomanar-la a altres com un bon lloc per aprendre amb els companys i d'ells, i que sent que l'escola respon a les necessitats del personal. Aquestes conclusions són coherents amb un conjunt d'estudis cada vegada més gran que mostra una relació positiva entre l'escola com a organització d'aprenentatge o les seves dimensions subjacents, i les actituds del professorat cap a la seva feina i aprenentatge professional, que són indicadors importants per millorar la seva pràctica i, en última instància, l'aprenentatge dels estudiants.

# Què poden fer les escoles? Cinc principis per als líders d'aprenentatge

## 1. Modelar la curiositat i basar-se en les evidències

Els líders d'aprenentatge senten molta curiositat per esbrinar quins aspectes tindran la repercussió més positiva en l'aprenentatge dels seus propis estudiants. Busquen diverses perspectives sobre els problemes, busquen deliberadament informació rellevant de diferents fonts i investiguen i exploren idees fins que tenen més clar el que significa. Aprenen que les evidències importen, i aprofiten qualsevol oportunitat per crear una cultura en totes les seves escoles on la investigació sigui un hàbit mental que desafii sistemàticament les suposicions i les pràctiques dels companys de professió, i els ajudi a prendre decisions ben fonamentades que tinguin més probabilitats de conduir a l'èxit. També ajuden el professorat a adquirir experiència a través de l'anàlisi de les seves interaccions amb l'alumnat i mostrant una actitud oberta cap a les evidències de les repercussions que tenen. La pràctica basada en les evidències de l'escola implica usar i promoure una mescla raonada de tres formes d'obtenció d'evidències (investigacions externes, diferents tipus de dades i programes de col·laboració en matèria d'investigació i desenvolupament) i es creen estructures i sistemes per donar-hi suport.

## 2. Dissenyar experiències d'aprenentatge social estimulants que promoguin el desenvolupament de la pràctica conjunta

Els líders d'aprenentatge garanteixen que la cultura es caracteritzi per relacions de confiança i de respecte mutu. Per això, el professorat no tem parlar directament per por d'ofendre algú. Les normes són tals que s'espera que els companys de professió actuïn com a amics crítics entre ells, que desafïïn les suposicions i el raonament. Un aprenentatge professional sòlid que marca la diferència en la pràctica del professorat i en l'aprenentatge de l'alumnat desafia el raonament de les persones i posa fi a les suposicions. El desenvolupament de la pràctica conjunta n'és un bon exemple, ja que els companys de professió aprenen noves formes de treballar a través del compromís mutu que facilita i comparteix pràctiques. És un procés realment col·laborador mitjançant el qual es millora la pràctica, i no tan sols es trasllada d'una persona a una altra o d'un lloc a un altre. Per exemple, quan un grup de professors planifica conjuntament una classe que una persona imparteix i les altres observen, estan observant "la classe de tots". I també saben que a tots els tocarà el torn d'impartir la classe.

### **3. Fomentar l'intercanvi intens de coneixements i pràctiques**

Els líders d'aprenentatge planifiquen curosament per donar suport a una anàlisi exhaustiva de la pràctica i converses profundes d'aprenentatge. Creen les condicions perquè els companys comparteixin els coneixements i les pràctiques. Garanteixen que hi ha temps i espai, empen la tecnologia amb prudència i inverteixen en el desenvolupament de la formació i les capacitats de facilitació entre professors perquè es puguin convertir en amics crítics entre ells. Treballen perquè els coneixements sobre la bona pràctica es transmetin en el conjunt de l'escola i en altres escoles per contribuir a la millora dels altres. Compartir coneixements amb els altres pot resultar complicat; els coneixements s'han de convertir en realitat per ajudar els altres a comprometre's amb les idees, a reflexionar-hi en el seu context i amb relació a les experiències i l'aprenentatge previs, a donar sentit i a desenvolupar nous coneixements i pràctiques a partir d'aquestes idees. Així, el personal reflexiona sobre els processos i les estratègies per ajudar els altres a establir aquestes connexions d'aprenentatge tan necessàries.

### **4. Estimular la creativitat dels companys de professió**

Els líders d'aprenentatge creen les condicions per donar suport als companys perquè innovin, experimentin i canviïn la seva pràctica. Les nostres evidències suggereixen que, per fomentar i conrear la creativitat dels companys de professió, els líders han de modelar la creativitat i l'assumpció de riscos, afavorir el caràcter d'urgència, exposar-los a nous raonaments i experiències, renunciar al control i deixar anar, proporcionar temps i espai, promoure les qüestions pràctiques i fomentar el raonament i el disseny creatiu, tant individual com col·laboratiu, tenir grans expectatives sobre el nivell de creativitat, perquè promoure i valorar la innovació és essencial per originar una pràctica creativa, aprofitar el fracàs com una oportunitat d'aprenentatge i seguir remetent-se als valors bàsics per oferir a les persones un context i un punt de referència estable.

### **5. Intensificar els catalitzadors del canvi**

Els líders d'aprenentatge cuiden i desenvolupen les capacitats d'altres líders d'aprenentatge. Els líders escolars tenen una posició excel·lent per difondre les millors pràctiques tant dins de les escoles com entre elles. Com a vincle entre el professorat i el director d'una escola, estan ben posicionats per oferir suport i plantejar reptes als companys de professió i en lideren l'aprenentatge tant a la seva escola com a les xarxes. Els bons líders escolars tenen determinació i energia, afavoreixen converses informals valuoses per connectar i donar suport al desenvolupament, i són oberts, estableixen vincles i busquen la bona pràctica en qualsevol lloc. Són un exemple a seguir, promouen la millora, fan crítiques constructives, impliquen els altres i mantenen la moral. Tenen clara la visió sobre la bona pedagogia i entenen la importància de la planificació estratègica, però adapten els plans a les diferents necessitats dels companys. Es basen en investigacions i altres evidències i entenen el bon aprenentatge professional, tot oferint suport i assessorament als companys perquè experimentin i desenvolupin una

pràctica nova. També duen a terme una cultura col·laboradora i de confiança en els seus equips d'aprenentatge professional més reduïts en els quals els companys se senten valorats.

## Més informació

Earl, L. and Timperley, H. (2008) *Professional Learning Conversations: Challenges in Using Evidence for Improvement*. Dordrecht: Springer.

Halbert, J. and Kaser, L. (2013) *Spirals of Inquiry for Equity and Quality*. Vancouver: BCPVPA Press.

Higgins et al. (2012) Examining organizational learning in schools: the role of psychological safety, experimentation, and leadership that reinforces learning, *Journal of Educational Change*, 13 (1): 67-94.

Louis, K. S., Kruse, S. D. and Associates (1995) *Professionalism and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Kools, M. and Stoll L. (2016) *What makes a school a learning organisation?* OECD Working Paper, No. 137. Paris: OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>.

OECD (2018) *Developing Schools as Learning Organisations in Wales, Implementation Education Policies*, Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264307193-en>

OECD (2016) *What makes a school a learning organisation: A guide for policy makers, school leaders and teachers*. Paris: OECD publishing. <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>

OECD (2013), *Leadership for 21st Century Learning, Educational Research and Innovation*, Paris: OECD Publishing <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205406-en>.

Schechter, C. And Mowafaq, Q. (2012) *Toward an organizational model of change in elementary schools: the contribution of organizational learning mechanisms*, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 48/1, pp. 116-153.

Schleicher, A. (2015) *Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*, International Summit on the Teaching Profession, Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/978926431191-en>

Stoll (2017) *Five challenges in moving towards evidence-informed practice*, *Impact*, Interim Issue, Chartered College of Teaching, 11-13. <https://impact.chartered.college/article/stoll-five-challenges-evidence-informed-practice/>

Stoll, L. (2015) *Using evidence, learning and the role of professional learning communities*, in C. Brown (ed) *Leading the Use of Research & Evidence in Schools*. London: IOE Press.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. and Thomas, S. (2006) Professional learning communities: a review of the literature, *Journal of Educational Change*, 7 (4): 221-258.

Stoll, L., Fink, D. y Earl, L. (2003) *Sobre el aprender y el tiempo que requiere: implicaciones para la escuela*. Barcelona; Octaedro.

Stoll, L., Taylor, C., Spence-Thomas, K. and Brown, C. (2018) *Catalyst – an evidence-informed collaborative, professional learning resource for teacher leaders and other leaders working within and across schools*.

Stoll, L. and Temperley, J. (2009) *Creative leadership: a challenge of our times*, *School Leadership and Management*, 29 (1): 63-76.

Timperley, H. (2011) *Realising the Power of Professional Learning*, Maidenhead: Open University Press.

Vescio, V., Ross, D. and Adams, A. (2008) *A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning*, *Teaching and Teacher Education*, 24, 1, pp. 80-91.

