
El lideratge del canvi educatiu per mitjà de l'espiral d'indagació

PID_00260095

Antoni Badia

Antoni Badia

Índex

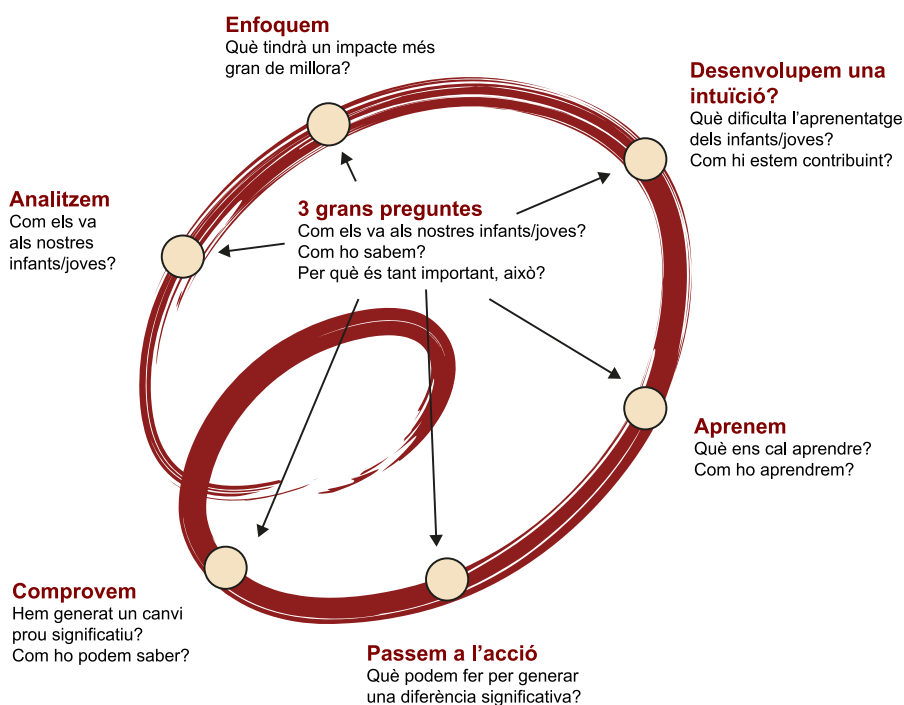
Introducció.....	5
1. Criteris i idees per liderar la transformació educativa.....	9
1.1. Idea 1. Dotar-se d'un model educatiu i uns principis d'aprenentatge	10
1.2. Idea 2. Liderar amb un compromís moral amb la comunitat	11
1.3. Idea 3. Liderar creant relacions de confiança	12
1.4. Idea 4. Liderar amb una actitud indagadora	13
1.5. Idea 5. Liderar partint d'evidències	14
1.6. Idea 6. Liderar l'aprenentatge professional dels professors	15
1.7. Idea 7: Liderar en col·laboració amb altres professors i en el marc de xarxes professionals	17
2. Liderar per mitjà del cicle de millora educativa.....	20
2.1. El cicle de millora i innovació educativa	20
2.2. El procés de presa de decisions sobre el lideratge de la millora educativa utilitzant l'espiral d'indagació	28
3. Annex: preguntes en relació a l'aplicació de l'espiral d'indagació (EI). Lideratge i canvi educatiu.....	31
Bibliografia.....	35

Introducció

Amb la denominació d'**espiral d'indagació**, Helen Timperley, Linda Kaser i Judy Halbert han desenvolupat una nova modalitat d'aprenentatge professional del professor i de millora contínua de la pràctica educativa que aporta una visió realment innovadora sobre com els centres educatius poden fonamentar cada vegada més la pràctica educativa dels seus professors.

El material que el lector té a les mans té com a finalitat aportar informació útil i pràctica als professionals que han de **liderar el canvi de la pràctica educativa** dels centres per mitjà de l'ús de l'espiral d'indagació. En particular, s'ha posat el focus a identificar i descriure el procés de presa de decisions relacionat amb com es pot liderar l'aplicació de les sis fases del procés d'indagació proposades per les autores en l'àmbit del centre educatiu. La figura següent serveix per recordar les sis fases del procés d'indagació.

Figura 1. Sis fases del procés d'indagació



Font: Extret de: <http://c21canada.org/playbook/>

A continuació exposarem amb cert detall algunes idees que considerem importants per als lectors d'aquest material. La lectura d'aquest ha de servir per emmarcar el context en el qual s'ha redactat aquesta obra, el sentit i la utilitat real que pot tenir per als centres educatius la utilització de l'espiral d'indagació en tot el centre educatiu. Però abans, volem fer algunes consideracions preliminars.

En primer lloc, advertim que aquesta obra ha estat redactada partint del supòsit que el lector ja disposa d'un coneixement suficient de l'espiral d'indagació, com a professor que aplica habitualment l'espiral d'indagació per a la millora de la seva pràctica educativa. En conseqüència, en aquest material no es descriuran ni les característiques rellevants de l'espiral ni s'explicaran detalladament les sis fases d'indagació. El lector interessat en aquesta explicació pot trobar aquesta informació en altres publicacions, moltes publicades en obert a internet.

En segon lloc, aquest material es dirigeix a mestres i professors en actiu que tinguin com a responsabilitat el lideratge del canvi i la transformació de l'ensenyament, l'aprenentatge i l'avaluació plasmats en la pràctica educativa d'un centre. I, a més, també es parteix del supòsit que aquests professors tenen el suport de líders per al canvi educatiu i participen activament en les xarxes socials d'aquests. Per tant, totes les indicacions, recomanacions i suggeriments que inclou l'obra es fan adreçant-se a un líder del canvi educatiu que ja té assignada aquesta funció en un centre educatiu.

En tercer lloc, aclarim que en aquesta obra partim de la idea que exercir de líder del canvi educatiu no suposa necessàriament ser membre de l'equip directiu d'un centre educatiu. Des del nostre punt de vista, exercir aquest lideratge pel canvi s'ha de veure més com una funció específica a desenvolupar, que en l'actualitat en segons quins centres educatius podria no estar completament reflectida en les funcions comunament assignades a un equip directiu.

En quart lloc, hem enfocat l'escriptura del contingut d'aquesta obra posant l'èmfasi en dos aspectes:

- 1) Expliquem breument alguns criteris i idees per liderar l'aplicació de l'espiral d'indagació a nivell de centre educatiu.
- 2) Descrivim les decisions que han de prendre mestres i professors que s'involucrin en liderar processos de canvi educatiu, en el marc del cicle de millora educativa.

En conseqüència, ens centrem més en mostrar quines preguntes s'haurien de fer aquests líders que no en les possibles respostes que s'haurien de donar en cada centre. Som conscients que, en tots els casos, les decisions que cal prendre en realitat estan fortament influïdes per les característiques i la realitat educativa de cada centre educatiu.

Finalment, també volem comentar que, pel seu caràcter pràctic, el contingut es presenta en forma de manual, i només pretén ser una guia per al líder del canvi educatiu perquè pugui ajudar a mestres i professors a transformar la seva pràctica educativa. Per tant, com a manual, hem renunciat a elaborar un text formalment molt acadèmic (per exemple, fent ús en tot moment de cites d'autors), i ens hem centrat més en posar l'èmfasi en redactar un text amb

moltes indicacions i suggeriments de caràcter pràctic i no en mencionar les aportacions originals que han fonamentat en l'àmbit teòric aquestes indicacions i suggeriments.

Com en ocasions afirmen les creadores de l'espiral d'indagació, l'espiral d'indagació i el cercle de millora educativa no són només una manera d'organitzar la formació de professors i l'assessorament a centres. En realitat, ambdues metodologies s'han de considerar més aviat una nova forma de promoure la millora de la pràctica docent en la globalitat del centre educatiu, que ha de formar part de la identitat del professorat i que s'ha de poder visualitzar en la manera d'afrontar la feina del dia a dia en el centre educatiu.

1. Criteris i idees per liderar la transformació educativa

L'any 2009, Linda Kaser i Judy Halbert van escriure un llibre sobre la transformació educativa que està essent una contribució de referència en els processos de lideratge educatiu per mitjà de l'ús de l'espiral d'indagació. Les autores adopten una definició de **transformació educativa** que es descriu com un procés de canvi significatiu, sistemàtic i sostingut en el temps dirigit a aconseguir l'èxit en l'aprenentatge de tots els estudiants.

En aquesta definició de transformació educativa, **la millora i la innovació educativa** és concebuda de manera instrumental, és a dir, com una via o un procés per a aconseguir aquesta transformació educativa. En altres paraules, la millora i la innovació educativa no són una finalitat en si mateixa, la transformació educativa, sí. I la transformació educativa pot relacionar-se directament amb els processos i els resultats d'aprenentatge dels estudiants.

A continuació ens proposem descriure alguns criteris i idees clau que s'haurien de tenir en compte per a liderar aquesta transformació educativa, i també inclouen la mentalitat i l'actitud que han de tenir els líders. La definició de *mentalitat* i *actitud* del líder no fa referència a aspectes de la personalitat del líder, ni tampoc a aspectes intangibles o eteris sense cap relació amb la realitat. Al contrari, descriuen les idees de referència que fonamenten els patrons d'actuació de les persones que exerceixen el lideratge del canvi educatiu que es visualitzen clarament, per exemple, en les decisions que prenen en l'àmbit de tot el centre educatiu o, també, en la manera de relacionar-se amb els mestres o professors.

En aquest apartat farem una interpretació contextualitzada d'algunes d'aquestes idees de referència que les autores descriuen en aquest llibre i adaptarem la seva explicació i exemplificació al sistema educatiu català, d'acord amb una realitat educativa més pròxima i comuna a tots els lectors potencials. Les idees que abordarem són: dotar-se d'un model educatiu i uns principis d'aprenentatge, liderar amb un compromís moral amb la comunitat, liderar creant relacions de confiança, liderar amb una actitud indagadora, liderar partint d'evidències, liderar l'aprenentatge professional dels professors i liderar en col·laboració amb altres professors i en el marc de xarxes professionals.

Referència bibliogràfica

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

1.1. Idea 1. Dotar-se d'un model educatiu i uns principis d'aprenentatge

Liderar la transformació educativa d'un centre educatiu suposa, necessàriament, tenir clara la **direcció que ha de tenir la transformació educativa**. I l'equip que lidera aquesta transformació podrà prendre decisions sobre a quina direcció dirigir-se perquè es té clar quina hauria de ser la situació d'arribada.

Aquesta situació d'arribada es pot correspondre amb un somni o amb una utopia educativa (allò que perseguim, que seria desitjable i que potser mai arribarem a aconseguir), però també podria reflectir una solució real davant una situació educativa problemàtica o no resolta. En qualsevol dels dos casos extrems, hauria de poder ser descrita a manera de propòsits educatius, de model educatiu i de principis d'aprenentatge de referència.

Els propòsits educatius d'un centre determinat estan relacionats amb la finalitat que ha de tenir l'educació en una determinada comunitat, societat i cultura en un període històric determinat. Tenir clar quins són propòsits educatius propis i particulars del centre permetrà a l'equip de lideratge poder explicitar el sentit de l'activitat de millora educativa de tot el centre educatiu. Un propòsit educatiu pot ser descrit com una finalitat o intencionalitat educativa, pot respondre a perquè s'educa o a per a què s'educa i pot incloure una descripció del tipus de persona que es pretén aconseguir mitjançant l'ensenyament escolar.

El model educatiu deriva i ha de ser coherent amb els propòsits educatius d'un centre escolar. Transformar la pràctica educativa d'un centre en ocasions pot significar que s'ha de fer evolucionar un model educatiu de partida cap un altre model educatiu d'arribada. El lideratge d'aquest canvi educatiu pot ser senzill i segur si els líders han de fer front a reptes i problemes educatius pels quals ja existeixen solucions provades, que podrien ajustar-se a la realitat del seu centre educatiu. Però en moltes ocasions això no és possible. Alguns exemples d'idees educatives que poden entrar a formar part d'un model educatiu és el fet de passar d'una educació centrada en l'ensenyament a una educació centrada en l'aprenentatge, passar d'un ensenyament centrat en construir coneixement de fets, conceptes i idees a un ensenyament centrat en construir coneixement i desenvolupar competències o passar d'un ensenyament dirigit a un estudiant «mitjà» a un ensenyament diferenciat i inclusiu.

Finalment, un equip de líders també hauria de tenir clar quins **principis de l'aprenentatge** responen de manera més adequada al model educatiu que serà el referent del centre educatiu. Els set principis de l'aprenentatge proposats per

Dumont, Istance, i Benavides (2010) són realment uns bons referents conceptuals per a transformar la pràctica educativa, però podem trobar altres classificacions de principis educatius en altres contribucions acadèmiques rellevants.

Per exemple, es pot veure també la llista de catorze principis d'aprenentatge de McCombs (2003) o els vint principis de l'aprenentatge editats per l'Associació Americana de Psicologia (APA, l'acrònim en anglès).

Referència bibliogràfica

H. Dumont; D. Istance; F. Benavides (Eds.) (2010). *The nature of learning: Using research to inspire practice*. París: OECD/CERI. www.oecd.org/education/ceri/thenatureoflearningusingresearchtoinspirepractice.htm. Traducció al castellà: OCDE, O. (2016). «La naturaleza del aprendizaje: Usando la investigación para inspirar la práctica». A: *Entornos* (vol. 29, núm. 2, pàg. 467-468). Resums d'aquestes obres en català. Vegeu: www.fbofill.cat/noticies/vegeu-la-infografia-dels-7-principis-de-laprenentatge

B. L. McCombs (2003). «A framework for the redesign of K-12 education in the context of current educational reform». A: *Theory into Practice* (vol. 42, núm. 2, pàg. 93-101). Disponible a Internet (3 de juliol de 2018).

Coalition for Psychology in Schools and Education (2015). *Top 20 principles from psychology for pre-K to 12 teaching and learning*. American Psychological Association. Disponible a Internet (3 de juliol de 2018).

1.2. Idea 2. Liderar amb un compromís moral amb la comunitat

D'acord amb la proposta de les autores de l'espiral d'indagació, el lideratge educatiu també s'ha de considerar l'exercici compromès d'una posició de responsabilitat envers els aprenents i la comunitat i s'ha d'exercir amb passió, convicció i determinació.

Aquest **compromís amb l'èxit educatiu de tots els aprenents** va molt més enllà de considerar només els resultats acadèmics dels estudiants com l'únic aspecte que dona sentit a l'acció educativa. Més enllà d'això, s'ha de concebre l'educació des d'una mirada molt més ampla, que l'entengui també com un mitjà de transformació social, cultural i econòmica de la comunitat en la qual està inserit el centre educatiu.

El grau de compromís moral dels líders educatius es pot visualitzar en tres característiques d'un centre educatiu:

- Si la creació d'una cultura de centre respon a uns propòsits educatius amples.
- Si s'està compromès amb la qualitat educativa,
- Si el centre és capaç de desenvolupar, amb el temps, una identitat pròpia d'aquell centre en particular, compartit i reconegut per tots els membres.

Quan el lideratge d'un centre educatiu està dirigit a adoptar **propòsits educatius amples**, l'activitat del centre no només inclou l'ensenyament dels continguts curriculars. A més a més, s'ocupa de promoure activitats d'aprenentatge amb una mirada més àmplia. Per exemple, si ens inspirem en Delors (1996), els centres educatius també haurien de potenciar de manera intencional i explícita l'aprendre a viure junts, l'aprendre a ser, l'aprendre a aprendre, l'aprendre a fer o l'aprendre a respectar la natura.

D'acord amb les creadores de l'espiral d'indagació, els líders del canvi han de continuar estant compromesos amb la **qualitat educativa** del centre i amb l'adopció d'un model que els permeti valorar aquesta qualitat educativa. Això no significa que s'hagi d'acceptar qualsevol model per mesurar la qualitat educativa.

Mesurar la qualitat educativa d'un centre educatiu ha de fer-se en estreta connexió amb els propòsits educatius que es planteja, amb el model educatiu que adopta, i amb els principis d'aprenentatge que prioritza. Poden existir models genèrics de mesura de la qualitat educativa, però cap d'ells pot ser aplicat sense contextualitzar-se a la realitat de cada centre educatiu i, per a fer-ho, en ocasions podria ser necessari haver de generar noves concepcions i mesures de la qualitat educativa.

Per acabar, el compromís de l'equip de lideratge també es fa visible contribuint a construir una **identitat del centre educatiu forta**. Això significa promoure i tenir una visió clara del centre educatiu, fortament interconnectada amb la comunitat, amb trets distintius respecte altres centres educatius i compartida per tota la comunitat educativa. La funció de lideratge ha de ser capaç de traslladar la visió del centre educatiu a la direcció que han de prendre els processos de transformació educativa i, també, a la manera en com es porten a terme els processos de millora i innovació educativa que han de fer possible aquesta transformació educativa per mitjà de l'espiral d'indagació.

1.3. Idea 3. Liderar creant relacions de confiança

La gestió apropiada de **les emocions dels membres de la comunitat educativa** (professors i estudiants, però també pares i líders de la comunitat) és un prerrequisit per tal que qualsevol iniciativa de millora de l'escola tingui èxit. Els encarregats del lideratge de la transformació educativa d'un centre són qui han de promoure la creació d'algunes d'aquestes relacions socials emocionalment positives.

Referència bibliogràfica

J. Delors; I. Amagi; R. Carneiro; F. Chung; B. Geremek; W. Gorham; R. Stavenhagen (1997). *La educación encierra un tesoro*. Informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo Veintiuno.

Una de les claus per crear una comunitat abocada al canvi d'una cultura educativa a una altra és el nivell de **confiança i respecte** generat entre els participants. Una de les millors maneres de construir aquesta confiança a nivell institucional és promoure el desenvolupament d'una comunitat professional d'aprenentatge que es caracteritza per ser un grup de professionals (professors i professores) que col·laboren entre ells de manera continuada i compromesa per aconseguir un propòsit compartit, i que està focalitzada en la millora dels resultats d'aprenentatge de tots els estudiants.

Per exemple, **les relacions de confiança** entre els professors és un requisit per desenvolupar un bon clima d'aprenentatge professional i de canvi del funcionament organitzacional. No s'ha de considerar només un ingredient desitjable de les relacions socials que s'ha de donar per suposat. Al contrari, una relació de confiança ha de ser creada i mantinguda de manera intencional per totes les parts que intervenen en una relació social.

La confiança es crea per mitjà de la parla, la conversa, el compromís i l'actuació. Quan es parla de la pràctica educativa de cada professor, una estratègia que sol funcionar per crear confiança és diferenciar clarament qui és i com és l'agent que fa l'acció (quines característiques en particular té aquell professor), no s'ha de valorar mai la persona i s'ha de centrar el contingut de la conversa en la pràctica educativa, és a dir, l'actuació del professor i dels estudiants a l'aula.

Les relacions de confiança també es creen entre les persones i els grups quan la relació social està presidida pel respecte, la creació d'un vincle personal i la percepció mútua de competència. Com més gran sigui la confiança que els professors d'un centre tinguin amb l'equip que lidera la transformació educativa, i també entre ells, més gran serà el seu compromís amb les iniciatives d'innovació educativa que es portin a terme, i més fàcil serà que cada professor surti de la seva zona de confort i prengui riscos per avançar en la seva manera d'ensenyar.

1.4. Idea 4. Liderar amb una actitud indagadora

L'aplicació de l'espiral d'indagació a la pràctica educativa posa el seu focus en promoure un procés de millora contínua de l'ensenyament, l'aprenentatge i l'avaluació per mitjà de la indagació. Aquesta idea també és aplicable al lideratge de la transformació educativa d'un centre.

Això significa, per exemple, que el mateix procés indagador aplicat a la pràctica educativa de qüestionament, aprenentatge, disseny i implementació d'un pla d'actuació, d'autoreflexió i de presa de decisions informada, també és vàlid per a ser aplicat en el procés de lideratge educatiu. De la mateixa manera

que els professors han de demostrar una actitud i predisposició d'indagació respecte a la seva pràctica educativa, **els líders del canvi educatiu** han d'estar predisposats, també, a **indagar** (a ser estratègics) quan estan exercint el lideratge de la transformació educativa. Com en el cas dels professors, liderar el canvi educatiu no consisteix a aplicar un procediment prèviament establert. Més aviat, significa saber prendre les millors decisions en cada moment per aconseguir millor els propòsits que es volen aconseguir.

Enfocar el treball de lideratge i transformació educativa fent un ús específic de l'espiral d'indagació implica, d'entrada, defugir de plans estratègics molt extensos que especifiquin de manera molt detallada les condicions, els processos i els resultats del procés de transformació educativa. Al contrari, partir de l'espiral d'indagació com a instrument per a pensar i actuar comporta dissenyar plans flexibles, dinàmics i molt acotats per a la seva aplicació, que facin possible prendre decisions durant el procés de transformació educativa que en ocasions són realment redireccions importants en el pla prèviament establert.

1.5. Idea 5. Liderar partint d'evidències

La cinquena idea que ha de caracteritzar l'actuació d'un equip de líders per al canvi fa referència a **l'obtenció, l'anàlisi i la interpretació d'evidències** per ser usades per prendre decisions. La gran majoria de decisions que es prenen en un centre educatiu estan relacionades amb el funcionament del dia a dia, es fan mitjançant processos ràpids i no requereixen que siguin decisions molt fonamentades. Però, en canvi, altres decisions que tenen una gran repercussió en els membres de la comunitat i que poden tenir conseqüències positives o negatives haurien d'estar fonamentades en dades provinents d'evidències.

D'acord amb el que hem afirmat anteriorment, dos dels focus que hauria de tenir present l'equip de lideratge per obtenir evidències durant el procés indagador són l'aprenentatge dels estudiants i l'aprenentatge dels professors. Aquestes dues qüestions poden constituir-se com les principals fonts de generació d'evidències per a l'equip que lidera el canvi educatiu.

El primer tipus d'evidències, les generades en relació a l'aprenentatge dels estudiants, han de tenir una connexió clara amb el model educatiu i els principis d'aprenentatge adoptats pel centre educatiu. Això significa que, quan un centre educatiu s'involucra en una transformació educativa determinada, dissenyant i aplicant diversos processos de millora i innovació educativa, no només ha de pensar com pretén millorar la pràctica educativa i l'aprenentatge dels estudiants, sinó també com s'obtindran dades que permetin valorar si estan evolucionant cap a la direcció apropiada i si s'estan aconseguint els objectius educatius proposats.

El segon tipus d'evidències, sobre el progrés de l'aprenentatge dels professors, també aporta molta informació sobre com està evolucionant el procés de transformació formativa. Difícilment s'aconseguirà una transformació educativa i

un canvi sostenible de la pràctica educativa sense promoure adequadament la construcció de coneixement dels professors i l'adquisició de noves competències. I per liderar aquest procés cal estar informat, amb dades, sobre si els mecanismes previstos per promoure aquest aprenentatge dels professors estan funcionant adequadament.

1.6. Idea 6. Liderar l'aprenentatge professional dels professors

Com hem exposat, l'aprenentatge dels professors és un factor clau en el procés de transformació de la pràctica educativa del centre. I el procés de lideratge educatiu ha de garantir, com a mínim, tres aspectes del lideratge en la promoció de l'aprenentatge professional dels professors:

- 1) Que aquests professors puguin accedir a les modalitats i vies d'aprenentatge professional que millor s'ajustin a les seves necessitats de construcció de nou coneixement.
- 2) Que aquests professors tinguin les millors condicions que sigui possible per portar a terme l'aplicació de l'espiral d'indagació.
- 3) Que aquests professors tinguin el suport necessari per portar a terme accions particulars dins d'alguna fase de l'espiral d'indagació.

Amb relació al primer aspecte, relatiu a les **modalitats i vies d'aprenentatge del professor**, creiem que cal considerar tot tipus de possibilitats formatives, que en l'actualitat són molt àmplies. Destacarem tres vies i diverses modalitats d'aprenentatge professional.

La primera via consisteix en la formació del professorat, que és caracteritzada perquè un expert en l'àmbit del coneixement acadèmic ajuda els professors. Destacarem tres modalitats que es poden considerar per part de l'equip que ha de liderar el canvi:

- 1) Assistir a activitats formatives organitzades per institucions externes al centre educatiu, per a temes educatius específics. La varietat de tipus d'activitats és molt àmplia i pot anar des d'una conferència o jornada, un curs de formació amb una durada estàndard o por arribar a ser una formació extensa de postgrau.
- 2) Organitzar activitats formatives com a centre educatiu, d'acord amb les necessitats del centre. Conegudes amb el nom d'assessorament a centres, aquesta modalitat formativa consisteix en el fet que un assessor vingui al centre i ajudi a la totalitat o a una part del professorat a transformar la seva pràctica educativa.

3) Poder disposar d'ajudes particulars (a mida) per a la millora de la pràctica educativa. Aquesta tercera possibilitat, que pot ser des d'organitzar una intervenció puntual fins a poder constituir-se com un servei sistemàtic i permanent, inclou modalitats formatives per al professorat com el *coaching* professional o la mentoria professional.

La segona via a tenir en compte és **la col·laboració entre professors** de diversos centres educatius. Aquesta col·laboració pot organitzar-se com a mínim de tres maneres possibles. Per exemple, la primera podria tenir un format de seminari o taller, hi participarien professors de diferents centres educatius i consistiria a compartir experiències docents. La segona s'organitzaria entorn d'un projecte compartit de pràctica educativa i consistiria en el fet que equips de professors de diferents centres es posessin d'acord a dissenyar i implementar una experiència educativa similar. Aquesta iniciativa del professorat tindrà un caràcter formatiu si inclou una avaluació i posterior reflexió sobre l'experiència educativa. Finalment, la tercera podria consistir a crear les condicions perquè un equip de professors aprengui d'experiències educatives d'altres centres educatius. Aquesta possibilitat implicaria involucrar el professorat en activitats com per exemple seminaris, visites pedagògiques o tallers dirigits pels professors de la pràctica educativa de referència.

La tercera via d'aprenentatge professional consisteix **en la reflexió sobre la pròpia pràctica educativa**. Tot i tenir moltes variants, creiem que pot ser molt útil per al professorat que alguns moments d'aquests processos de reflexió incloguin no només la pròpia reflexió (portada a terme de manera individual i aïllada), sinó també una reflexió col·laborativa o participativa sobre la pròpia pràctica que involucri altres professors, que alternativament reflexionen sobre la pràctica de cada professor, la codocència utilitzada amb la intenció d'ajudar el professor en el moment (durant) de la docència a l'aula o la reflexió sistemàtica partint d'evidències de fonts primàries d'informació, com per exemple la reflexió que es pot fer tot visualitzant vídeos i àudios enregistrats de fragments d'episodis rellevants d'una classe.

Pel que fa al segon aspecte, sobre **la creació de condicions per a la transformació educativa**, entre les quals s'inclou el procés d'aprenentatge dels professors, és un dels aspectes en què més pot influir l'equip impulsor del canvi. Aquestes condicions poden ser de diferents tipus, essent les més rellevants:

1) Les condicions materials dels professors. Per exemple, la provisió d'un espai físic dins del centre, de temps de dedicació a projectes de millora i d'assignació de recursos al professorat involucrat en l'aplicació de l'espiral d'indagació.

2) Les condicions professionals dels professors. Per exemple, el reconeixement professional per part de l'administració educativa que s'està portant a terme un projecte de millora i/o innovació educativa, la possibilitat de rebre formació reconeguda sobre camps específics de coneixement educatiu o la possibilitat de participar en xarxes entre professionals docents.

3) Les condicions socials dels professors. Per exemple, el reconeixement i l'aprovació positiva per part de la comunitat educativa de l'esforç que s'està fent per part del professorat involucrat en la millora educativa.

En tercer lloc i per acabar, l'equip de lideratge també pot ajudar al professorat involucrat en l'aplicació d'una espiral d'indagació proporcionant **l'accés a altres professionals** que puguin donar un suport específic centrat en altres competències no estrictament docents, però que suposarien cobrir una necessitat derivada de l'aplicació apropiada de l'espiral d'indagació. Ens referim, concretament, a ajudar el professorat en aspectes tècnics que poden fer possible els disseny d'instruments de recollida de dades, a la selecció de la tecnologia que faci possible la recollida d'informació d'evidències educatives o al procés d'anàlisi de les dades recollides i la generació de dades interpretables com a evidències educatives.

1.7. Idea 7: Liderar en col·laboració amb altres professors i en el marc de xarxes professionals

La funció de lidera el canvi educatiu en un centre educatiu ha de conviure i complementar-se amb altres funcions de gestió ja existents, que el professorat exerceix habitualment. La diferenciació entre aquest lideratge pel canvi i les funcions directives dins d'un centre educatiu és una qüestió que cal resoldre de manera clara, i els resultats han de ser comunicats a la comunitat educativa per a crear expectatives ajustades sobre quina responsabilitat té exactament l'equip de lideratge.

Més enllà de clarificar les funcions de l'equip de lideratge, també cal assignar-li la **capacitar per a poder influir** en els processos involucrats en el canvi educatiu. La capacitat de liderar una transformació educativa està directament relacionada amb la capacitat d'agència, o el grau de percepció que tenen els líders del canvi que realment poden influir en la realitat desenvolupant la feina que estan fent. Tenir un alt grau d'agència aquí s'entén com la capacitat d'una persona (o un equip) de dirigir la seva actuació professional per a acomplir els seus propòsits. L'administració educativa i l'equip directiu d'un centre poden contribuir que un equip de líders pel canvi tinguin una alta capacitat d'agència.

Explicitar ambdues funcions i que tothom tingui clar el camp d'acció de cadascuna és imprescindible si es vol evitar confusió en què es pot fer (o no) quan els membres del centre educatiu exerceixin aquest lideratge pel canvi.

La segona idea que creiem que és molt rellevant per als equips de lideratge per a la transformació educativa fa referència a posar l'èmfasi en els equips de líders per sobre d'un lideratge basat en l'individu i el carisma personal. Ens estem referint, particularment, a tenir en consideració dues nocions: la noció de lideratge distribuït i la noció d'indagació col·lectiva.

El concepte de **lideratge distribuït** significa que el lideratge no està centralitzat, no és fix i no està limitat a persones o càrrecs individuals. Concebre el lideratge com una funció distribuïda dins del centre educatiu significa que tots els seus membres són susceptibles d'exercir aquesta funció en diverses tasques i en diferents moments al llarg d'un període temporal, portant a terme accions que suposen liderar la transformació educativa.

Potenciar un lideratge distribuït entre tots els membres d'un centre educatiu és un objectiu que s'ha de proposar qualsevol equip que inicialment lidera una transformació educativa. Constatar l'existència d'una gran quantitat de patrons de distribució del lideratge dins d'un centre és una evidència molt clara que tothom està alineat amb la visió final cap a la qual ha d'anar la transformació educativa, que es comparteixen els principis d'aprenentatge que han de sustentar aquest canvi i aquesta millora, i que tothom percep que té prou competències docents i confiança per a afrontar aquest canvi.

El concepte d'**indagació col·lectiva** posa en relleu que el procés de lideratge de la transformació educativa s'ha de viure com una experiència en equip, com un projecte compartit amb altres persones. Tenir en compte aquesta dimensió de la indagació és un element clau per entendre que els processos de canvi sostenibles en el temps necessàriament han de venir d'equips de professors involucrats a liderar altres professors, o compromesos amb un canvi de la pràctica educativa que vagi molt més enllà de les seves pròpies classes i aules.

Entendre que el lideratge distribuït pot ser iniciat i sostingut per un equip de líders suposa comprendre aquest lideratge com una obra d'un equip de professors que col·labora estretament, amb dinàmiques pròpies d'un grup de treball. És oportú, per tant, concebre i interpretar aquesta tasca des de la perspectiva d'un equip de treball, i tenir present les característiques típiques d'aquest tipus d'agrupaments, com per exemple aplicar algunes claus interpretatives com són la interrelació positiva dels seus membres, la distribució de rols, la construcció d'una gran quantitat de coneixement compartit sobre temàtiques com el procés d'indagació o l'aprenentatge dels estudiants, o la identitat social de l'equip de líders.

La idea de lideratge distribuït també fa referència a l'extensió d'aquest lideratge més enllà del centre educatiu, amb la participació d'aquest grup de líders en xarxes professionals per al lideratge de la transformació educativa. Aquestes xarxes poden arribar a tenir una gran importància per als participants i

els centres educatius d'origen, perquè poden arribar a possibilitar, en espais geogràfics reduïts, una relació fluida i fructífera entre els centres educatius que pertanyen a un mateix sistema educatiu.

La participació d'aquests líders en aquestes xarxes professionals pot consolidar la funció interna de lideratge en el centre educatiu quan aquests líders són capaços d'exercir tasques específiques que beneficien tant a la xarxa educativa com al centre educatiu. Ens referim, per exemple, al fet que la millora o innovació educativa dins del centre educatiu pugui tenir rellevància dins de la xarxa, o també al fet que aquests líders puguin obtenir beneficis tangibles per al centre educatiu provinents de la xarxa professional, com per exemple identificar i obtenir possibles contactes de centres educatius amb pràctiques educatives potencialment de referència.

2. Liderar per mitjà del cicle de millora educativa

El terme *lideratge* és defineix molt sovint d'una manera excessivament succinta com l'«acció de liderar». I quan es continua buscant el significat d'aquest nou terme, *liderar*, també arribem a definicions bàsiques, com «dirigir». Podem trobar molts sinònims de *dirigir*, cadascun amb els seus significats particulars, entre d'altres: *governar*, *guiar*, *conduir*, *orientar*, *aconsellar*, *administrar* o *donar pautes*.

Totes aquestes nocions tenen en comú el fet de portar a terme algun tipus d'intervenció, seguint un conjunt de criteris, per aconseguir que alguna entitat (institució, projecte, pla, programa o activitat) aconseguixi uns objectius o finalitats. Per tant, en el nostre cas, qui vulgui liderar la transformació de la pràctica educativa en un centre hauria de pensar com es concreten aquests quatre aspectes en el seu centre educatiu:

- 1) Quines són i com es caracteritzen les pràctiques educatives actuals.
- 2) Quines són i com es caracteritzen les pràctiques educatives que hauria de portar a terme el centre una vegada que hagi acabat el procés de transformació educativa.
- 3) Com s'ha de liderar aquest procés: quins referents i criteris es tindran en compte per portar a terme el lideratge de manera adequada.
- 4) Quin procés (fases, etapes, activitats, etc.) es portarà a terme per passar del punt 1 al punt 2.

A continuació farem algunes aportacions sobre aquests quatre aspectes, però aprofundirem més en el contingut dels punts 3 i 4.

2.1. El cicle de millora i innovació educativa

El model de lideratge del cicle de millora educativa que es proposa a continuació rep una influència molt gran dels mateixos principis de referència i de les idees clau que han inspirat la creació de l'espiral d'indagació. Per tant, molts dels conceptes que fonamenten una adequada aplicació de l'espiral d'indagació també són aplicables al cicle de millora educativa. Això significa que, per exemple i entre altres qüestions, l'aplicació del cercle de millora educativa també ha de fer-se amb una actitud indagadora, prenent les decisions partint d'evidències i treballant de manera col·laborativa entre els membres de l'equip de lideratge.

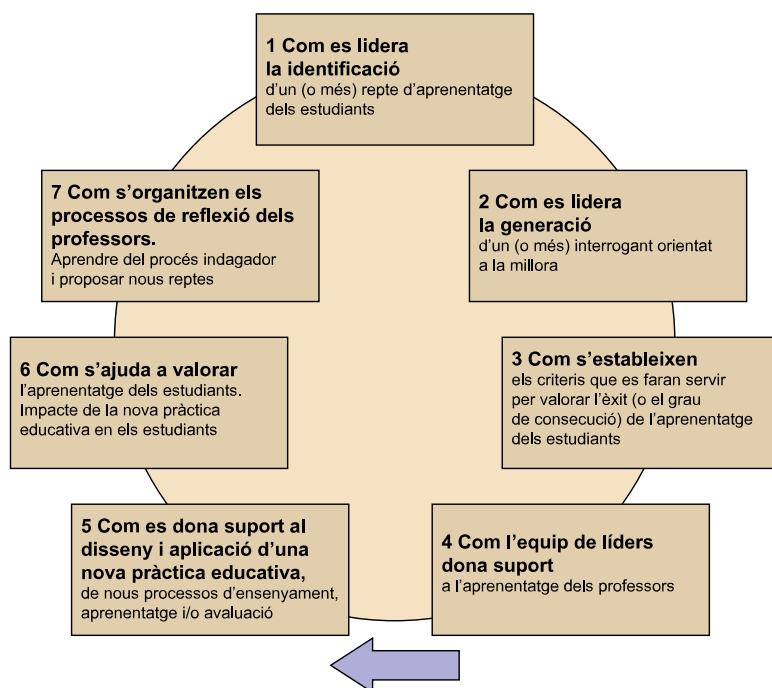
Inspirant-nos en un primer dibuix de Kaser i Halbert (2009), proposem la representació gràfica següent del **cicle de millora educativa** (figura 2), focalitzada en tres aspectes clau:

- l'aprenentatge professional del professor,
- el canvi en la pràctica educativa,
- el canvi en l'aprenentatge dels estudiants.

L'aplicació apropiada d'aquest cicle de millora educativa per part de l'equip que lidera el canvi implica un gran coneixement d'aquests tres aspectes:

- les formes d'organització, els mecanismes i els processos d'aprenentatge dels professors;
- els suports i ajudes útils als professors per promoure el canvi en la pràctica educativa;
- les metodologies i els processos d'ensenyament, aprenentatge i avaluació dels estudiants.

Figura 2. Cicle i fases del lideratge del canvi educatiu quan els professors utilitzen l'espiral d'indagació



Tenint present que es tracta de dos processos complementaris però aplicats en un àmbit diferent, algunes d'aquestes fases tenen una certa correspondència amb les fases de l'espiral d'indagació. La taula següent estableix aquestes correspondències.

Taula 1. Relació entre les fases del cercle de millora i innovació educativa i el procés d'indagació

	Cicle de millora i innovació	Espiral d'indagació
1	Identificar repte educatiu	Analitzem

	Cicle de millora i innovació	Espiral d'indagació
2	Generar un interrogant orientat a la millora	Enfoquem
3	Establir criteris de millora de l'aprenentatge dels estudiants	Desenvolupem una intuïció
4	Donar suport a l'aprenentatge dels professors	Aprenem
5	Donar suport al disseny i implementació d'una nova pràctica educativa	Passem a l'acció
6	Donar suport a la valoració dels aprenentatges dels estudiants	Comprovem
7	Organització dels processos de reflexió del professorat	

Cal no confondre aquestes fases del cicle de millora educativa amb les fases de l'espiral d'indagació. Mentre que les fases del cicle de millora educativa han de ser aplicades des d'una posició de responsabilitat en el lideratge per al canvi educatiu i comprenen la totalitat del centre educatiu, les fases de l'espiral d'indagació, en la seva versió mínima, podrien ser aplicades per un sol professor i en una única aula.

Per tant, quan un equip de lideratge ha d'afrontar el disseny i la implementació de cada fase del cicle de millora, ha de fer-ho concebent el centre educatiu com a unitat d'anàlisi. Això significa que ha de tenir una visió molt més ampla del canvi educatiu que la visió que té un únic professor, que inclogui no només els canvis particulars dels professors en les seves classes, sinó més aviat com el centre, en la seva globalitat, avança cap a la millora dels processos i resultats d'aprenentatge dels estudiants.

Seguidament exposem les característiques principals de cadascuna d'aquestes fases.

1) La identificació d'un repte educatiu

Liderar el procés d'identificació d'un repte educatiu, o de més d'un, suposa analitzar com estan aprenent els estudiants d'un centre educatiu per, d'aquesta manera, poder aconseguir caracteritzar de manera bastant precisa quina és la situació millorable o el problema educatiu que té el centre (o una part del centre), quines són les raons o causes principals del problema i quins efectes tenen aquestes causes sobre l'aprenentatge dels estudiants (o d'un grup d'estudiants).

En l'àmbit de centre, encara no suposa plantejar directament i decidir quines han de ser les solucions o línies d'activitat que aportin millores o innovacions educatives. Més aviat es tracta d'identificar situacions educatives en les quals el professorat no està satisfet i fer-ne una anàlisi sistemàtica per extreure'n reptes educatius potencials.

Tenint en compte aquestes premisses, un equip de lideratge guiarà adequadament el **procés de generació d'un repte educatiu** (o més d'un) si els seus membres disposen d'un coneixement suficient i compartit sobre les qüestions següents:

- Quin és el punt de sortida. Quines pràctiques educatives caracteritzen el centre educatiu en l'actualitat, en quin grau estan ben establertes o són dinàmiques i, en el cas que siguin dinàmiques, cap a quina direcció evolucionen amb relació, particularment, als processos d'aprenentatge dels estudiants.
- Quins són els referents per al canvi. Quin model educatiu i quins principis d'aprenentatge té el centre educatiu com a referents per a guiar el canvi.
- Quin és el punt d'arribada. Quines serien les pràctiques educatives finals que caracteritzarien l'horitzó desitjable, explicat basant-se en què, com i quan aprèn l'estudiant.

La decisió sobre quin procés seguir per a identificar un o més reptes educatius depèn en un grau alt de cada centre educatiu, de manera que dins de cada centre educatiu caldrà decidir com enfocar aquesta fase d'acord amb la seva pròpia cultura sobre la millora educativa.

2) La generació d'un interrogant orientat a la millora

Partint dels reptes educatius identificats, liderar la generació d'un interrogant orientat a la millora suposa donar suport als grups de professors perquè, de manera col·laborativa i amb una alt compromís i implicació amb la decisió a prendre, identifiquin quines han de ser les prioritats (clarament formulades i en un nombre limitat) que el centre haurà de tenir educativament parlant durant un període futur delimitat.

La forma textual com es plasmaran aquestes prioritats són **un interrogant orientat a la millora** de cadascuna de les àrees identificades com a prioritàries. Aquests tipus d'interrogants poden tenir diverses variants de redacció, però en tots els casos es tracta de plantejar i redactar un interrogant que ens porti cap a la possible optimització futura d'alguns funcionaments col·lectius o maneres de fer institucionals que el centre té establerts. Un exemple d'un interrogant

orientat a la millora seria: Quins aspectes del centre educatiu (per exemple, els recursos, l'estructura i organització, la tecnologia, etc.) realment es podrien replantejar per fer possible que ...?

Liderar aquesta fase suposa, en primer lloc, potenciar que cada grup de professors que porti a terme una espiral d'indagació estableixi les seves prioritats i, en segon lloc, conèixer i coordinar el procés d'establiment coherent de les prioritats del centre educatiu, que no ha de ser el resultat de la simple suma de les prioritats de cada equip de professors.

3) L'establiment de criteris de millora de l'aprenentatge dels estudiants

Relacionada directament amb la fase de desenvolupament d'una intuïció, el lideratge de l'establiment de **criteris de millora de l'aprenentatge dels estudiants** suposa aconseguir tenir clarament formulats els estàndards o referents que es faran servir, posteriorment, per valorar fins a quin punt s'ha avançat en la millora dels processos d'aprenentatge dels estudiants.

Un criteri de millora dels aprenentatges dels estudiants es pot definir com una idea que, ben definida, ha de servir per valorar algun aspecte concret de l'aprenentatge. L'equip de lideratge ha de ser conscient de la importància que té aquesta fase del cicle de millora educativa per als professors que estan aplicant la fase de desenvolupament d'una intuïció de l'espiral d'indagació. En concret, els professors han de poder relacionar les intuïcions dels professors i les proves basades en evidències que els professors han d'aportar per confirmar aquestes intuïcions, amb l'establiment dels criteris de millora dels aprenentatges dels estudiants.

En un futur, aquests criteris hauran de guiar la selecció de les evidències que s'hauran de recollir de la implementació de la nova pràctica educativa i que, posteriorment, hauran de ser analitzades per valorar fins a quin punt la millora educativa ha impactat en l'aspecte o aspectes que volem potenciar dels aprenentatges dels estudiants.

La funció de l'equip de lideratge, en aquesta part del cicle, implica promoure que els diversos equips de professors comparteixin i valorin les seves intuïcions sobre la interpretació d'una determinada situació o problema educatiu, que busquin proves per confirmar aquestes intuïcions i que, a continuació, estableixin criteris de millora d'aspectes específics de l'aprenentatge dels estudiants.

D'aquesta fase del cicle també n'ha de sortir una idea bastant precisa sobre quines noves competències hauria de desenvolupar el professorat per a aconseguir una millora particular en algun aspecte dels aprenentatges dels estudiants o, explicat en altres paraules, s'hauria de tenir clar quins nous coneixements necessitaria tenir el professorat per poder transformar la seva pràctica educativa en la direcció assenyalada.

4) Donar suport a l'aprenentatge dels professors

Els continguts dels nous aprenentatges dels professors, és a dir, les àrees de coneixement involucrades i les noves competències a desenvolupar, s'haurien de poder inferir directament dels reptes educatius identificats, els interrogants plantejats orientats a la millora i els criteris establerts de millora.

Liderar l'organització dels processos d'aprenentatge dels professors és una activitat clau per a l'equip de líders, i inclou totes les estratègies a l'abast del centre educatiu per a **promoure aquests nous aprenentatges dels professors**. Aquestes estratègies poden incloure l'organització d'una gran varietat d'activitats, des de processos formatius fins a visites i intercanvis pedagògics i/o didàctics amb professors d'altres centres educatius.

Encara que això pugui anar en contra de la cultura d'alguns centres educatius, creiem que l'equip de professors que lidera aquest procés de canvi hauria de tenir una influència significativa en la configuració d'aquesta fase, per dues raons. En primer lloc, l'equip que lidera el canvi és qui té més coneixement sobre les dinàmiques de cada equip de professors que aplica l'espiral i, per tant, és qui més coneix la realitat de la totalitat de grups. I, en segon lloc, és una de les eines transformatives principals de les quals disposa l'equip líder i és, probablement, la fase que més impacte tindrà en la potencial transformació educativa del centre. *Empoderar* l'equip de líders, significa, en aquesta fase, proporcionar els recursos suficients per poder donar una resposta satisfactòria a les necessitats de construcció de nou coneixement del professorat.

5) Donar suport al disseny i implementació d'una nova pràctica educativa

Amb els nous coneixements i competències desenvolupats en l'anterior fase, els equips de professors han de ser capaços de dissenyar i implementar noves pràctiques educatives amb un grau suficient de fonamentació.

Liderar la manera com es donarà suport als professors en el disseny i implementació d'una nova pràctica educativa suposa, principalment, **proporcionar els recursos suficients a cada equip de professors** que està aplicant l'espiral d'indagació. Que cada equip de professors que aplica l'espiral disposi de temps suficient i espais per coordinar-se és un requeriment necessari.

Però sovint, les possibles necessitats dels professors poden anar més enllà del que es podria esperar. Per exemple, si els professors estan pensant en la implementació d'una nova pràctica educativa, podria ser necessari, només per posar quatre exemples entre molts altres possibles, obtenir ajuda per transformar els espais físics d'aprenentatge d'un espai típic d'aula, tenir personal de suport per a aspectes tecnològics, modificar i flexibilitzar l'horari escolar, o fer alguna hora menys de classe per poder fer codocència mentre dura la fase d'aplicació de la transformació de la pràctica educativa.

6) Donar suport a la valoració dels aprenentatges dels estudiants

Liderar la manera com s'organitzarà la valoració dels aprenentatges dels estudiants consisteix a donar suport al professorat en una de les fases de l'espiral d'indagació, que consisteix en la comprovació dels canvis realitzats en la pràctica educativa, des de la perspectiva de l'aprenentatge dels estudiants, partint d'evidències. No s'ha de confondre aquesta fase del cicle (ni la fase corresponent de l'espiral d'indagació) amb els processos d'avaluació dels aprenentatges (formativa, formadora o sumativa) que habitualment cada professor porta a terme a la seva aula.

Com tothom sap, els processos d'avaluació dels aprenentatges dels estudiants (per exemple, l'avaluació formativa) corresponen a exercir una funció habitual i necessària de qualsevol professor que consisteix a avaluar i qualificar el que han après els estudiants com a conseqüència del seu procés d'escolarització. En canvi, el **procés de valoració dels aprenentatges dels estudiants** consisteix a analitzar i interpretar les dades obtingudes de les evidències recollides en la implementació d'una nova pràctica educativa des del punt de vista del grau d'aprenentatge dels estudiants.

Exemplifiquem aquesta distinció conceptual. Suposem que volem avaluar una nova pràctica educativa que ha consistit a ensenyar als estudiants a fer una bona descripció oral d'un objecte físic. Si es pretén avaluar els aprenentatges dels estudiants, podríem demanar, per exemple entre moltes altres possibles tasques, que cada estudiant enregistri un àudio en el qual descrigui un objecte físic. Per a valorar fins a quin punt ha estat competent, podríem utilitzar una rúbrica i per a comunicar els resultats podríem compartir la rúbrica amb els estudiants. En canvi, si el que pretenem és valorar l'aprenentatge dels estudi-

ants, a més dels resultats que obtinguin els estudiants també podríem analitzar altres evidències, com per exemple fins a quin punt els ha servit (i han entès bé) la manera com el professor ha explicat com fer una descripció, o si realment han après a utilitzar la rúbrica per a millorar el text oral descriptiu.

L'equip líder ha de ser conscient de la potencial dificultat per al professorat de portar a terme aquesta fase, per tal de poder-se anticipar a possibles resistències al canvi. Aquesta fase de cicle pot ser difícil de portar a terme per part d'alguns professors si no saben donar sentit a tot el procés seguit (que busca fonamentar la millora de la pràctica educativa), si no disposen de competències suficients per portar-ho a terme (amb habilitats involucrades com per exemple la recollida, l'anàlisi i la interpretació de dades —evidències), o si no tenen una actitud o predisposició a posar en qüestió i provar amb evidències les interpretacions de la seva pròpia pràctica educativa.

7) Organització dels processos de reflexió del professorat

Liderar l'organització dels processos de reflexió del professorat sobre la seva pròpia pràctica educativa suposa fer avançar un pas més enllà els equips de professors que han recollit, analitzat i interpretat dades, de tres nivells diferents.

En el primer nivell, s'ha de donar suport als equips de professors perquè puguin desenvolupar **els processos intraequip de reflexió** (dins de cada equip) sobre com ha anat tot el procés de transformació educativa en l'aplicació de la seva espiral d'indagació, ajudant-los a centrar-se en fins a quin punt s'ha aconseguit cada criteri de millora establert anteriorment i, especialment, a identificar clarament de quins nous coneixements es disposa en aquest moment per a guiar futures millores de la seva pràctica educativa.

En el segon nivell, s'ha de promoure activitats en l'àmbit de centre per a **comunicar i compartir els processos de reflexió de cada grup de professors**. Aquesta finalitat es pot aconseguir mitjançant diversos formats organitzatius, en funció de cada necessitat, com per exemple, organitzant seminaris, tallers o intercanvis didàctics.

I, per acabar, en el tercer nivell, també s'ha de dur a terme un procés d'**anàlisi i de síntesi de totes les aportacions** i promoure un procés de construcció conjunta de nou coneixement i de comunicació dels resultats que involucri no només tot el professorat, sinó també tots els membres i components de la comunitat educativa.

2.2. El procés de presa de decisions sobre el lideratge de la millora educativa utilitzant l'espiral d'indagació

A continuació exposarem algunes idees relacionades amb les decisions que l'equip de líders ha de prendre per tal de promoure que els professors del seu centre educatiu millorin la pràctica educativa utilitzant l'espiral d'indagació. Creiem que aquesta classificació pot ser un complement necessari del cicle de millora educativa caracteritzat anteriorment en la figura 1.

Aquesta manera de liderar el canvi educatiu mitjançant el cicle de millora educativa i l'ús de l'espiral d'indagació pot complementar d'una manera apropiada l'ús d'altres models possibles de millora i innovació educativa. Per tant, no es presenta ni com una nova manera de lideratge per al canvi educatiu ni com un nou model que substitueixi algun model de lideratge que ja s'estigui utilitzant. De fet, l'enfocament que adoptem en aquesta exposició, que es basa a descriure la presa de decisions de l'equip de líders, és prou obert com per a poder integrar maneres de lideratge molt diverses.

En la taula següent exposem algunes de les decisions més rellevants que l'equip de lideratge educatiu ha de prendre prèviament a qualsevol implantació de l'espiral en el seu centre educatiu.

L'exposició que farem a continuació de les fases i les decisions que cal prendre en cada fase parteixen del fet que aquest equip de lideratge ja ha fet la identificació d'aquests processos que formen una cultura de fer pròpia d'un centre educatiu particular i que, per tant, aquest equip que lidera ja està en disposició de valorar quins dels aspectes que es comenten a continuació són susceptibles de passar a formar part de les actuacions d'aquest equip de lideratge per al canvi educatiu.

Taula 2. Processos de presa de decisions sobre el cicle de millora educativa

	Aspectes a decidir
1	Estratègia global que es prendrà en la implantació
	Decidir quins aspectes decidirà l'equip directiu, quins l'equip de lideratge i quins el professorat.
2	Com s'incorpora al centre educatiu el projecte de millora
	<ul style="list-style-type: none"> • De quina manera el projecte de millora queda integrat en la missió i visió del centre educatiu • Quin model educatiu i quins principis d'aprenentatge assumeix • Com el projecte de millora és assumit per la comunitat educativa, especialment pel professorat, pels pares i mares, i pels estudiants • Quins vincles podrà tenir aquest projecte de millora amb l'administració educativa, les xarxes existents de col·laboració entre professorat, i altres possibles col·laboracions amb experts externs.

Aspectes a decidir	
3	Com es construirà una cultura de millora educativa contínua
	<ul style="list-style-type: none"> • Com es construirà una cultura col·laborativa de treball entre el professorat. • Com es crearan i mantindran els processos de comunicació intracentre. • Com es construiran i mantindran vincles de confiança i suport al professorat que decideix arriscar-se a millorar. • Com es promourà entre el professorat una actitud indagadora i una presa de decisions sobre l'ensenyament, l'aprenentatge i l'avaluació basada en evidències.
4	Com s'implantarà l'espiral d'indagació (una o més d'una)
	<ul style="list-style-type: none"> • Com s'organitzarà i agruparà el professorat (per a • Com s'estructura el lideratge i la dinàmica de treball dins de cada grup. • Per quin període temporal es planifica la implantació d'una espiral.
5	Com s'establiran el processos de suport al professorat pel canvi i la millora educativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Quines persones donaran suport a aquest procés i quines funcions podran desenvolupar en cada una de les fases d'aplicació de l'espiral d'indagació. • Quins recursos addicionals tindrà a la seva disposició el professorat per promoure la millora educativa. • Quins processos d'aprenentatge de l'equip de professors eventualment es podran portar a terme, d'acord amb quines competències del professorat seran desenvolupades.
6	Quins processos de revisió de la feina feta es dissenyaran
	<ul style="list-style-type: none"> • En quins moments es revisaran i compartiran els progressos de cada grup de professors. • De quina manera s'establirà el tancament d'una espiral d'indagació i l'obertura de la següent.

La taula anterior no és una classificació exhaustiva perquè, precisament, les decisions que prengui cada centre educatiu han d'estar necessàriament molt interconnectades amb la cultura d'innovació educativa de cada centre educatiu. Per aquesta raó, partim de la base que la identificació de l'organització i les activitats que cada centre educatiu ja té establertes per a aconseguir la millora de la pràctica docent en un moment determinat hauria de ser la primera

tasca de qualsevol equip de líders. I tenir en compte aquest coneixement per a valorar quins aspectes i de quines fases (que ja s'estiguin portant a terme) realment podrien fer-se millor, hauria de ser el segon pas a fer.

3. Annex: preguntes en relació a l'aplicació de l'espiral d'indagació (EI). Lideratge i canvi educatiu

Nota

© Antoni Badia, Lorena Becerril i Rosa Mayordomo. Maig 2018

Aquest document pot ser d'utilitat per a fer una autoavaluació de com un centre educatiu està portant a terme el lideratge de la transformació educativa aplicant l'espiral d'indagació. Atès que no és tracta d'una llista exhaustiva de possibles aspectes, es poden eliminar aquelles qüestions que es consideri que no són rellevants per a un centre educatiu en concret, i també es poden afegir altres ítems que es trobin a faltar.

1) Relació escola-entorn

	Com vàreu conèixer les xarxes d'Escolanova21? Participeu en altres xarxes educatives?
	Com us organitzeu com a centre educatiu per participar en xarxes de centres?
	Quina influència ha tingut la vostra participació en xarxes en l'activitat d'innovació educativa portada a terme dins del centre educatiu?
	[...]

2) Dimensió institucional. Dins de l'escola

a) Condicions per al canvi educatiu: Missió del centre Educatiu / Visió de l'educació escolar

	S'ha discutit / acordat entre el professorat quina missió hauria de tenir l'escola?
	S'ha discutit / acordat entre el professorat quins propòsits hauria de tenir l'educació escolar?
	S'ha discutit / acordat entre el professorat quins valors i prioritats educatives hauria de promoure l'escola?
	[...]

b) Condicions per al canvi educatiu: Cultura escolar i transformació educativa

	Quines iniciatives s'han portat a terme per crear una cultura de centre basada en la col·laboració / confiança / respecte / bona relació entre el professorat?
	Com s'ha creat i desenvolupat una cultura d'ajuda mútua / intercanvi i aprenentatge entre iguals / interacció i <i>feedback</i> entre el professorat?
	Com s'ha promogut una cultura de centre orientada a obtenir resultats visibles de la transformació educativa?

[...]

c) Estratègia d'implantació de les espirals d'indagació

Quines fases s'han seguit per implantar l'espiral d'indagació al centre educatiu?
En cada fase: Què ha hagut de fer el professorat?
En cada fase: Quina participació ha tingut en la presa de decisions? Quines estructures de participació hi ha a l'escola per a cada col·lectiu (pares, professors, estudiants, etc.)?
[...]

d) Canvis en l'estructura institucional: Organització del temps i l'espai

Com s'ha organitzat el temps escolar del professorat en relació als processos de canvi educatiu (per exemple, programació anual, trimestral, reunions)?
Com s'ha organitzat l'espai de l'escola amb relació als processos de canvi educatiu (Departament d'Innovació Educativa)?
Com s'han distribuït entre el professorat l'organització i les funcions del professorat relatius al canvi educatiu (comissions, equips de treball, etc.)?
[...]

e) Recursos per als mestres / professors pel canvi educatiu

Accés a reunions externes al centre?
Més temps?
Recursos de formació permanent?
Suports interns (mestres / professors especialistes, codocència, etc.)?
Suport / ajuda individual per temes específics?
[...]

3) Lideratge pel canvi educatiu

Quin estil de lideratge pel canvi educatiu existeix en el centre educatiu?
Qui ha liderat la implantació de les espirals d'indagació en el centre educatiu i com ho ha fet?
Quin tipus de lideratge pel canvi té el centre educatiu en relació al canvi educatiu: centralitzat, distribuït (com es distribueix)?
Com es gestiona el lideratge pel canvi educatiu amb relació a l'establiment de reptes que s'han d'aconseguir i a la motivació dels mestres o professors?
Com es gestiona el lideratge pel canvi educatiu amb relació al suport (persistència) per al canvi educatiu i la manera de fer front a la resolució dels problemes i la gestió de conflictes que van sorgint?

Com es tenen evidències de progrés en el canvi educatiu, com es valoren i com es prenen les decisions per conduir i orientar el procés de canvi educatiu?

[...]

Bibliografia

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

«Aquest llibre ha estat escrit tant per a nous líders com per a líders amb experiència, perquè considerin sis idees de lideratge que creiem fonamental per a la transformació de l'escola i el sistema. Els lectors seran capaços d'aprendre de les experiències de líders d'una altra escola en l'àmbit formal i informal, centrats apassionadament en l'aprenentatge i en les persones que treballen amb passió i esforç per transformar les seves escoles. Esperem que escoltin les seves veus i que les seves històries ajudin a traslladar els conceptes a la teva vida». (pàg. 1). <https://www.taylorfrancis.com/books/9781134022588>

OCDE (2018). *Manual per a entorns d'aprenentatge innovadors*. Barcelona: Centre Unesco Catalunya/Editorial UOC.

«Aquest Manual és la culminació del projecte Entorns d'Aprenentatge Innovadors (ILE segons les seves sigles en anglès) dut a terme durant la dècada transcorreguda des de mitjan anys 2000. El Manual va adreçat a persones dedicades a la política, la pràctica i al lideratge educatiu que busquen marcs i eines pràctiques succints que les ajudin a innovar en els seus àmbits i emplaçaments.

El Manual es divideix en quatre capítols. Cadascun va presentat per una secció d'introducció i descripció general que ofereix una síntesi concisa i no tècnica d'un volum substancial de reflexió internacional sobre aprenentatge i innovació, basat en cada cas en una publicació completa (i altres documents). A continuació, cada capítol presenta eines pràctiques i promou, a través de l'acció pràctica, les conclusions clau de l'ILE mitjançant la formació del lideratge educatiu, l'autoavaluació i el desenvolupament professional.» (pàg. 15).

<http://www.fbofill.cat/publicacions/manual-entorns-daprenentatge-innovadors>

Instance D. (2012). *Crear entorns innovadors per millorar l'aprenentatge*. Col·lecció «Debats d'Educació». Barcelona: Jaume Bofill/Editorial UOC.

«Als països de l'OCDE, hem de repensar que passa a les nostres escoles, com s'hi organitza l'aprenentatge i quina ha de ser la recerca més adient per orientar el procés de canvi. Aquest article parla de les troballes i conclusions d'un estudi internacional, Innovative Learning Environments (ILE), dut a terme per l'OCDE. Inclou exemples de les escoles que apliquen les innovacions que proposa l'estudi. L'article comença amb la lògica que hi ha al darrere de l'estudi, i que explica per que pren l'aprenentatge i la innovació com a centre d'atenció.» (pàg. 5).

<http://www.debats.cat/ca/debats/crear-entorns-innovadors-millorar-laprenentatge-0>

