

El lideratge en les institucions educatives innovadores

- L'emergència d'un lideratge del sistema

**Presentació a la setena edició dels Debats d'Educació
anuals**

Barcelona, Espanya

Dimarts, 12 de maig de 2009

Professor David Hopkins

El lideratge en les institucions educatives innovadores

- L'emergència d'un lideratge del sistema

- Per tal d'entendre el paper i la contribució del lideratge en les institucions educatives innovadores em proposo el següent:
 - Analitzar els reptes a què han d'enfrontar-se els líders escolars als països de l'OCDE.
 - Identificar sis tendències clau del futur dels líders escolars a Anglaterra.
 - Informar sobre les investigacions a gran escala que connecten les pràctiques de lideratge amb un millor rendiment acadèmic de l'alumnat.
 - Proposar el "lideratge del sistema" com una pràctica fonamental per a donar resposta als reptes de l'educació contemporània.

Antecedents: El Programa de millora del lideratge a l'escola (ISL) de l'OCDE

Una perspectiva internacional

Austràlia

Àustria

Bèlgica (francesa)

Bèlgica (flamenca)

Xile

Dinamarca

Finlàndia

França

Hongria

Irlanda

Israel

Corea

Països Baixos

Nova Zelanda

Noruega

Portugal

Eslovènia

Espanya

Suècia

Regne Unit (Anglaterra)

Regne Unit (Irlanda del N.)

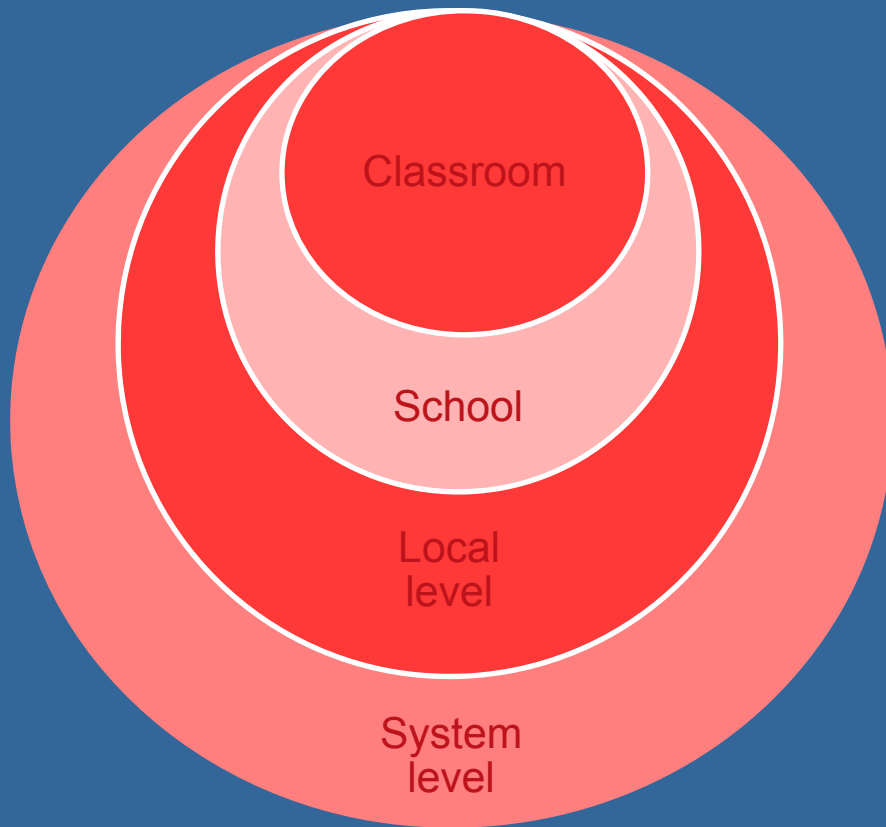
Regne Unit (Escòcia)

Xarxa d'experts

*Organitzacions
internacionals*

El lideratge a l'escola: per què és important?

El lideratge a l'escola



- *En l'àmbit escolar, el lideratge pot millorar l'ensenyament i l'aprenentatge fixant objectius i influint la pràctica a l'aula.*
- *En l'àmbit local, el lideratge a l'escola pot millorar la igualtat d'oportunitats col·laborant amb altres escoles i comunitats locals.*
- *En l'àmbit del sistema, el lideratge a l'escola és essencial per a l'èxit de la reforma educativa.*

El lideratge a l'escola: una prioritat política

El paper del lideratge ha canviat radicalment

Autonomia de l'escola:

“Dirigir una petita empresa”

Administració i gestió

Recursos humans i econòmics

Obligació de retre comptes dels resultats:

Una nova cultura de l'avaluació

Valoració, autoavaluació, control de qualitat, informació pública

Noves maneres d'abordar l'ensenyament i l'aprenentatge

Més diversitat de l'alumnat

Més insistència a millorar el rendiment de tots els implicats



Necessitat d'invertir en el coneixement i les capacitats dels líders que treballen en aquest camp

El lideratge a l'escola: els reptes



Expansió i intensificació de funcions

Cada cop s'han afegit més tasques a la càrrega de treball dels líders escolars.

La majoria de tasques de lideratge recauen en una única persona.

Manquen marcs de treball coherents per a definir i repartir les noves funcions.



Preparació i formació insuficients

La majoria de líders escolars han estat professors. L'experiència com a professor no garanteix que els líders tinguin els coneixements i les capacitats necessàries per a dirigir una escola.

Manca formació sistemàtica i planificada de manera professional.

El lideratge a l'escola: els reptes



Manca de personal especialitzat en lideratge

El cos docent actual està a punt de jubilar-se, però hi ha poques persones interessades a ocupar un càrrec de lideratge.

El nombre de sol·licituds disminueix: 15 dels 22 països participants informen que tenen dificultats per a trobar un nombre suficient de candidats qualificats.



Condicions de treball poc atractives (1)

Obstacles per als candidats potencialment interessats:

Jornada de treball massa llarga

Desequilibri entre la vida laboral i la vida personal

Salari insuficient

El lideratge a l'escola: els reptes



Condicions de treball poc atractives (2)

Tradicionalment la majoria de directors ocupaven el càrrec durant tota la vida.

L'estructura professional és inflexible i jeràrquica.

Hi ha poques oportunitats per al desenvolupament professional.

Hi ha problemes d'esgotament professional i manca d'oportunitats per a assumir noves tasques.

El lideratge a l'escola: la política



(Re)defining school leadership responsibilities



Distributing school leadership



Developing the knowledge and skills of school leaders



Making school leadership a more attractive profession

Reptes a què s'enfronten els líders escolars a Anglaterra

Hi ha una sèrie de reptes clau en l'àmbit del lideratge escolar. Són els següents:

- garantir en tot moment un bon ensenyament i un bon aprenentatge;
- integrar la bona comprensió de coneixements i competències bàsiques dins d'un pla d'estudis ampli i equilibrat;
- gestionar el comportament i l'assistència;
- gestionar estratègicament els recursos i el medi ambient;
- convertir l'escola en una comunitat professional d'aprenentatge;
- establir acords de col·laboració externs a l'escola per a promoure el suport dels pares en l'aprenentatge i en les noves oportunitats d'aprenentatge.

També hi ha un conjunt de reptes específicament contemporanis, com ara:

- la sinergia entre qualitat i benestar social;
- la personalització;
- la implantació de la reforma laboral;
- la promoció de la diversitat escolar i de l'elecció dels pares;
- la progressió de determinats grups d'estudiants.

El futur dels líders escolars: sis tendències

- 1. Millora del sistema escolar:** El nivell de qualitat de l'ensenyament continuarà essent una qüestió central per al Govern i per als líders escolars, tant pel que fa a l'augment de l'assistència a classe entre l'alumnat com a la reducció de les diferències en el rendiment acadèmic de grups socials específics.
 - Les pressions que reben els líders escolars per retre comptes dels resultats acadèmics dels alumnes es mantindran i, en determinats casos, s'intensificaran.
 - El perfeccionament d'aquest model convencional d'intervenció estatal es complementarà (o potser s'equilibrarà) per mitjà dels intents d'impulsar millores des de dins del sistema educatiu. Es dipositaran moltes més esperances en els líders experts, que hauran d'assumir majors responsabilitats per a aconseguir una millora del sistema.

Un repte clau en tots els àmbits del sistema és saber fins a quin punt aquestes dues tendències poden combinar-se en comptes de continuar actuant com a forces separades i potencialment divergents.

El futur dels líders escolars: sis tendències

2. **Planificació de la successió:** contractació de líders veterans i pressions per a conservar el lloc de treball. Aquestes pressions també es deixaran sentir en el nivell intermedi de lideratge en aquelles àrees curriculars on hi ha manca de professorat. S'anticipen diverses tendències.
- Les escoles hauran de promoure i planificar de manera específica la successió sostenible del lideratge. En part aquesta tasca es beneficiarà de la importància que cada cop més s'atorga al lideratge distribuït.
 - El sistema en sentit ampli també haurà de millorar la contractació en general i, en particular, els índexs de permanència dels líders escolars. És obvi que incrementar la burocratització és encara un important factor de dissuasió.

Un repte clau serà com el Govern pot col·laborar amb els agents socials, les administracions locals i els organismes nacionals per a donar suport als líders escolars i reduir les pressions a què estan sotmesos.

El futur dels líders escolars: sis tendències

- 3. Governança:** L'òrgan de govern continuarà essent un element essencial en el lideratge de l'escola.
- Cada cop hi haurà una major distància entre la governança d'algunes escoles i la influència de les autoritats locals.
 - Els òrgans de govern tendiran a col·laborar, fusionar-se o associar-se per tal d'assumir la responsabilitat de l'educació de tots els estudiants de la seva àrea geogràfica.

Un repte clau serà interpretar com aquests canvis de governança afecten els líders escolars, el Govern local i, de manera més general, tot el sistema.

El futur dels líders escolars: sis tendències

- 4. Aprenentatge personalitzat:** L'objectiu final del lideratge continuarà essent oferir una educació àmplia i equilibrada a tots els infants i crear les condicions adequades a l'aula i a l'escola perquè tots els joves se sentin segurs i assoleixin el seu màxim potencial.
- Per als nens i els joves, l'aprenentatge personalitzat significarà disposar d'itineraris de formació cada cop més clars al llarg de tot el sistema educatiu i exigirà un fort lideratge a l'hora d'avaluar l'aprenentatge i la metacognició, amb un programa de tècniques d'aprenentatge que s'impartirà coherentment al llarg de tot el currículum.
 - Per als professors i líders escolars, l'aprenentatge personalitzat implicarà una ètica professional que accepti i assumeixi que cada nen arriba a l'escola amb diferents coneixements i capacitats, i amb aptituds i aspiracions diverses.
 - Per als líders escolars, l'aprenentatge personalitzat implicarà oferir o donar accés a una àmplia gamma de serveis de gran extensió.

Un repte clau serà saber com es poden combinar els diferents elements de personalització per a cada nen.

El futur dels líders escolars: sis tendències

5. Professionalisme: Oferir una educació cada cop més personalitzada exigirà el desenvolupament continu del lideratge professional i la capacitat docent. Els líders hauran d'utilitzar eines estratègiques per definir les prioritats de la seva escola i treballar per aconseguir-les, per tal de garantir un ús òptim dels recursos i dirigir un equip docent cada cop més divers.

- S'esperarà que els directors creïn comunitats professionals d'aprenentatge dins i fora de les escoles.
- En el marc de l'aprenentatge professional, el lideratge també inclourà el desenvolupament, la gestió i l'alineació estratègica de les prioritats de cada escola amb el treball en xarxa i la col·laboració amb altres escoles.

Un repte clau serà com s'estructuren les capacitats necessàries per aconseguir aquest professionalisme després de diverses dècades de normatives estatals.

El futur dels líders escolars: sis tendències

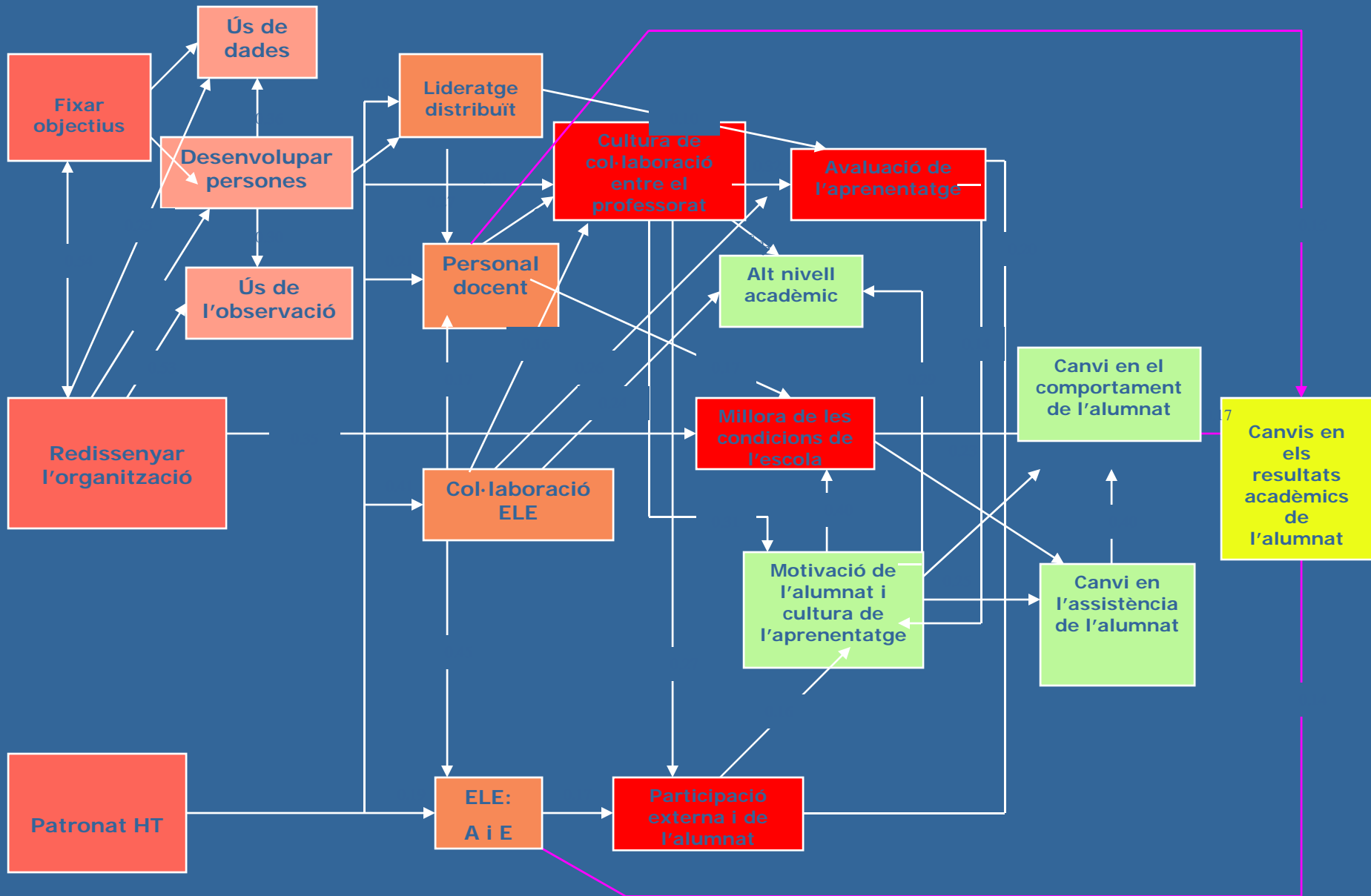
- 6. Formació i nivell de qualitat:** Per a respondre a aquests reptes, la formació professional inicial i contínua dels líders escolars continuarà essent una prioritat clau per al Govern central i l'Escola Nacional de Lideratge a l'Escola. El desenvolupament del lideratge se centrarà en:
- l'aprenentatge basat en la resolució de problemes,
 - un ampli repertori de pràctiques.

El repte serà garantir:

- que els programes de formació i el nivell de qualitat a escala nacional donin resposta al paper emergent del lideratge, i als models i a les prioritats polítiques,
- que els programes i les oportunitats de formació:
 - a) estiguin prou diferenciats per a donar compte de l'àmplia gamma de funcions de lideratge que hi ha dins del sistema; i
 - b) siguin prou sensibles a les necessitats d'aprenentatge d'una professió cada cop més sofisticada.

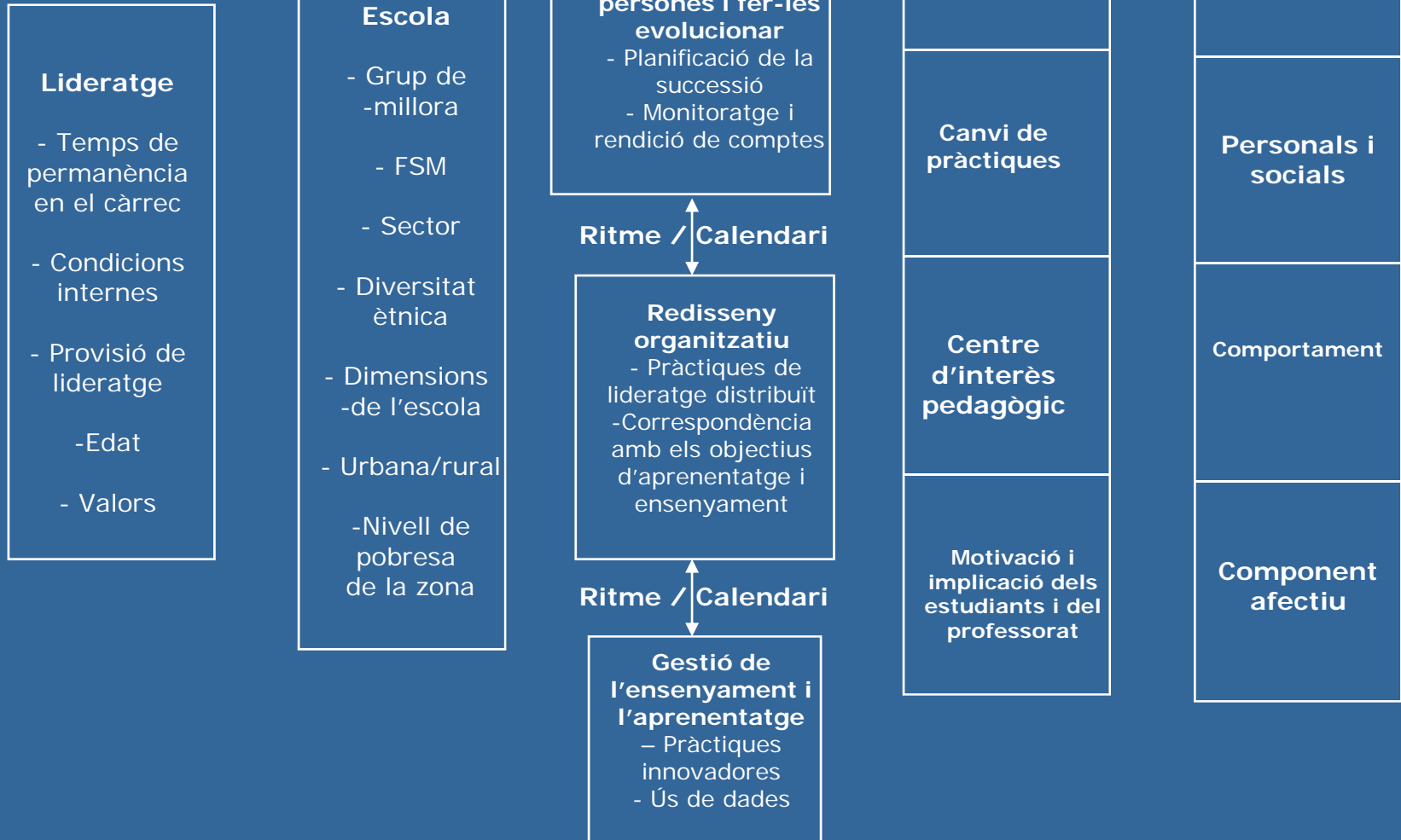
“Set afirmacions sobre el lideratge a l’escola”

- El lideratge a l’escola ocupa el segon lloc després de la instrucció a l’aula com a factor que més influeix en l’aprenentatge de l’alumnat.
- Gairebé tots els líders (escolars) que tenen èxit en la seva feina es basen en el mateix repertori de pràctiques bàsiques de lideratge.
- És l’establiment de les mateixes pràctiques bàsiques de lideratge – i no les pràctiques en si– el que resulta pertinent al context.
- Els líders escolars milloren indirectament l’aprenentatge de l’alumnat a través de la seva influència en la motivació de l’equip docent i les condicions de treball.
- El lideratge escolar té més influència sobre les escoles i l’alumnat quan està àmpliament distribuït.
- Alguns models de distribució de lideratge són més efectius que altres.
- Una petita sèrie de “trets” personals (com ara ser oberts, flexibles, persistents i optimistes) expliquen l’elevat grau de variació en l’efectivitat dels líders.



Model d'equació estructural

Connectar l'eficàcia del director amb els resultats de l'alumnat



Missatges clau

Establir una visió de futur i fixar objectius

1. El director és l'impulsor del desenvolupament i de la posada en pràctica de la visió de futur de l'escola.
2. Ha d'establir una visió de futur clara per a l'escola, en general amb el suport de l'*equip de lideratge de l'escola* (ELE, en anglès *School Leadership Team*, SLT).
3. Ha de crear les condicions adequades per a la posada en pràctica de la visió de futur de l'escola:
 - detectant tot el que es resisteixi al canvi;
 - desenvolupant estratègicament els elements pràctics que li permetin fer realitat la visió de l'escola (en general amb el suport de l'ELE).
4. Ha de difondre la visió de futur de l'escola.

Missatges clau

Entendre les persones i fer-les evolucionar

1. La majoria de líders escolars es prenen la planificació de la successió de manera molt seriosa.
2. La motivació de la plantilla augmenta quan hi ha confiança entre el director i la resta del professorat.
3. Els líders escolars han d'imposar marcs de treball amb una forta rendició de comptes i monitoratge de pràctiques.
4. El desenvolupament professional continu (*Continuing Professional Development*, CPD) s'estableix estratègicament, s'ofereix sobretot de manera interna i és de gran qualitat.
5. El fet de convertir-se en una escola de formació té un impacte positiu en l'ensenyament i en l'aprenentatge.

Missatges clau

Redisseny organitzatiu

1. Totes les escoles de secundària han experimentat algun tipus de redisseny organitzatiu.
2. Els canvis són específics de cada context.
3. Les maneres més eficaces de millorar els resultats dels alumnes són:
 - la reestructuració de l'ELE;
 - la creació d'un equip de tutoria;
 - el lideratge distribuït (algunes formes són més efectives que altres);
 - la col·laboració amb altres escoles, directors i organismes externs (la col·laboració és més efectiva quan hi participa tot l'equip docent);
 - la implicació dels pares.

Missatge clau

Ensenyar i aprendre

1. El centre d'interès de totes les escoles és l'ensenyament i l'aprenentatge.
2. La gestió de l'ensenyament i l'aprenentatge depèn del context i de les necessitats de l'alumnat.
3. Per a l'aprenentatge, és important comptar amb un entorn disciplinat.
4. La lliçó tripartida ha estat essencial en les fases inicials de la millora de les escoles. Tanmateix, per mantenir aquesta millora sembla que cal innovar i prendre riscos tant en l'aprenentatge com en l'ensenyament.
5. L'ús de dades, l'avaluació de l'aprenentatge (*Assessment for Learning, AfL*) i el seguiment sistemàtic dels progressos de l'alumne milloren el seu rendiment acadèmic global.
6. Les activitats d'enriquiment personal contribueixen a la motivació dels estudiants per aprendre i augmenten la seva confiança.

Resum – Lideratge i aprenentatge

1. Certes pràctiques de lideratge són efectives en *tots els contextos (visió, direcció, desenvolupament de les persones, lideratge distribuït, èmfasi en l'ensenyament i l'aprenentatge, i desenvolupaments basats en dades)*.
2. Els líders eficaços *saben quan han de canviar d'estratègia*.
3. La influència del lideratge *és la mateixa* però s'utilitza de manera diferent en diferents contextos.
4. Lideratge *distribuït* com *a mitjà per arribar a una finalitat* i no com una finalitat en ella mateixa.
5. La proximitat de la pràctica de lideratge a l'*aprenentatge* (instrucció) té un impacte positiu en els resultats de l'alumnat.
6. Els líders eficaços *maximitzen* les estructures i les pràctiques *formals* i *informals* de lideratge.
7. Els líders eficaços inculquen normes de *renovació* i *regeneració* a l'escola.

Línia d'èxit de Diana

Èxit del lideratge en relació amb els efectes sobre els resultats de l'alumnat

Inspecció Ofsted 1998 (mesures especials)

1. Posada en marxa de mesures especials (1999-2000)

Enriquir l'entorn de l'ensenyament i l'aprenentatge

Convertir l'escola en un lloc segur

Millorar l'ensenyament i l'aprenentatge a l'aula

Liderar amb l'exemple

Establir unes normes de comportament per als alumnes i millorar-ne l'assistència

Visió i valors

Desenvolupar recursos

2. Assumir la responsabilitat: un pla d'inclusió (2000-2002)

Visió i valors: desenvolupar la missió de l'escola

Distribuir el lideratge

Insistir en la prioritat de l'ensenyament i l'aprenentatge:

- Convertir-se en una escola que pensa.
- Desenvolupar plans d'estudis.

Gestió del rendiment i el desenvolupament professional continu

Inclusió: integrar alumnes de diferents contextos socials i culturals

Èmfasi en el seguiment i l'avaluació

Inspecció Ofsted 2002 (Molt bé)

3. Desenvolupar la creativitat (2002-2005)

Reestructurar el lideratge

Involucrar la comunitat

Avaluació (personalitzada)

Situar el benestar de l'equip docent al centre de la millora de l'escola

Ampliar horitzons

Inspecció Ofsted 2007 (Excel·lent)

4. Tothom és líder (a partir de 2005)

Cooperació creativa i creativitat

Autoavaluació

Aprenentatge personalitzat

2000

2001

2002

2003

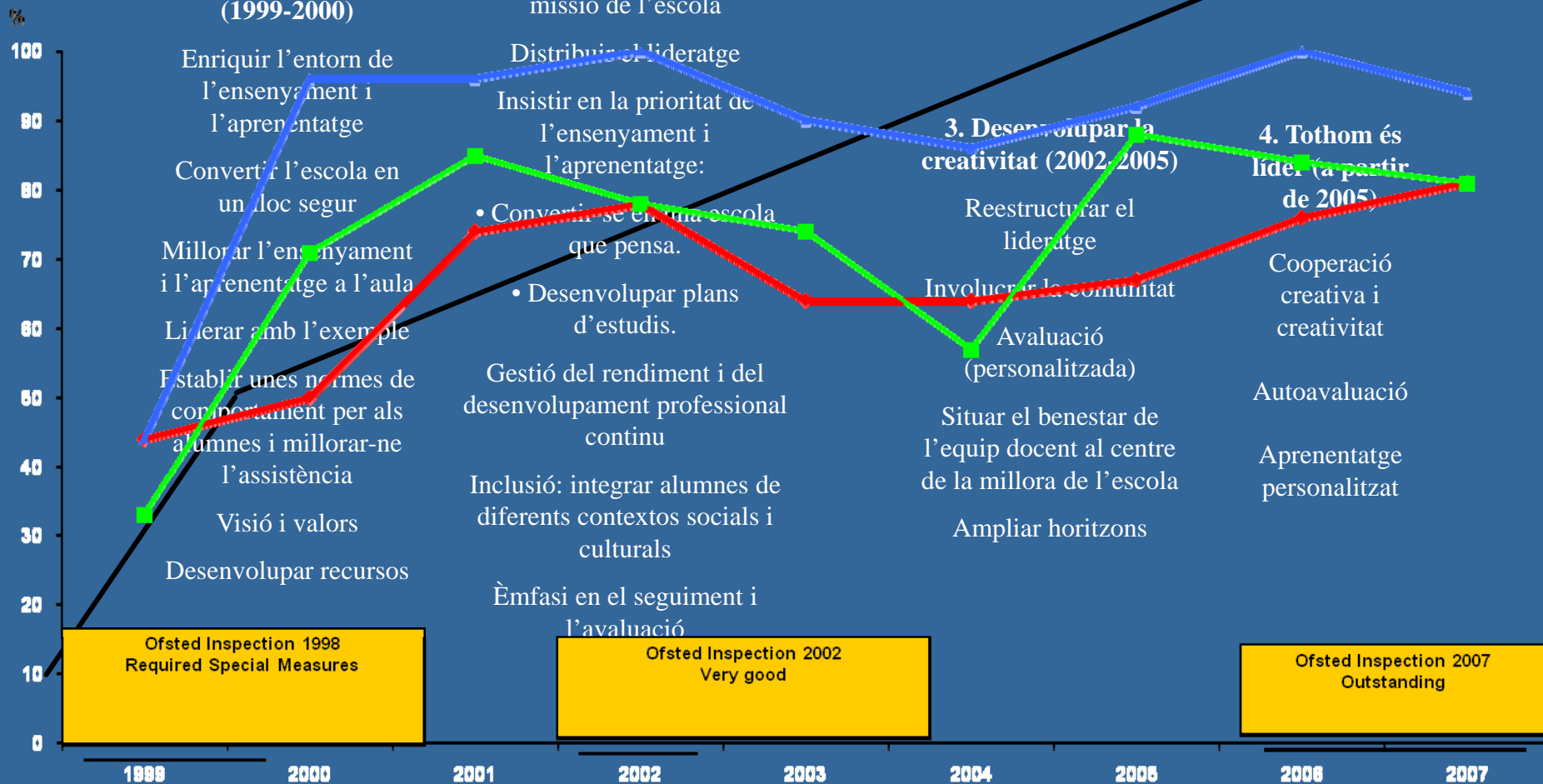
2004

a partir de 2005

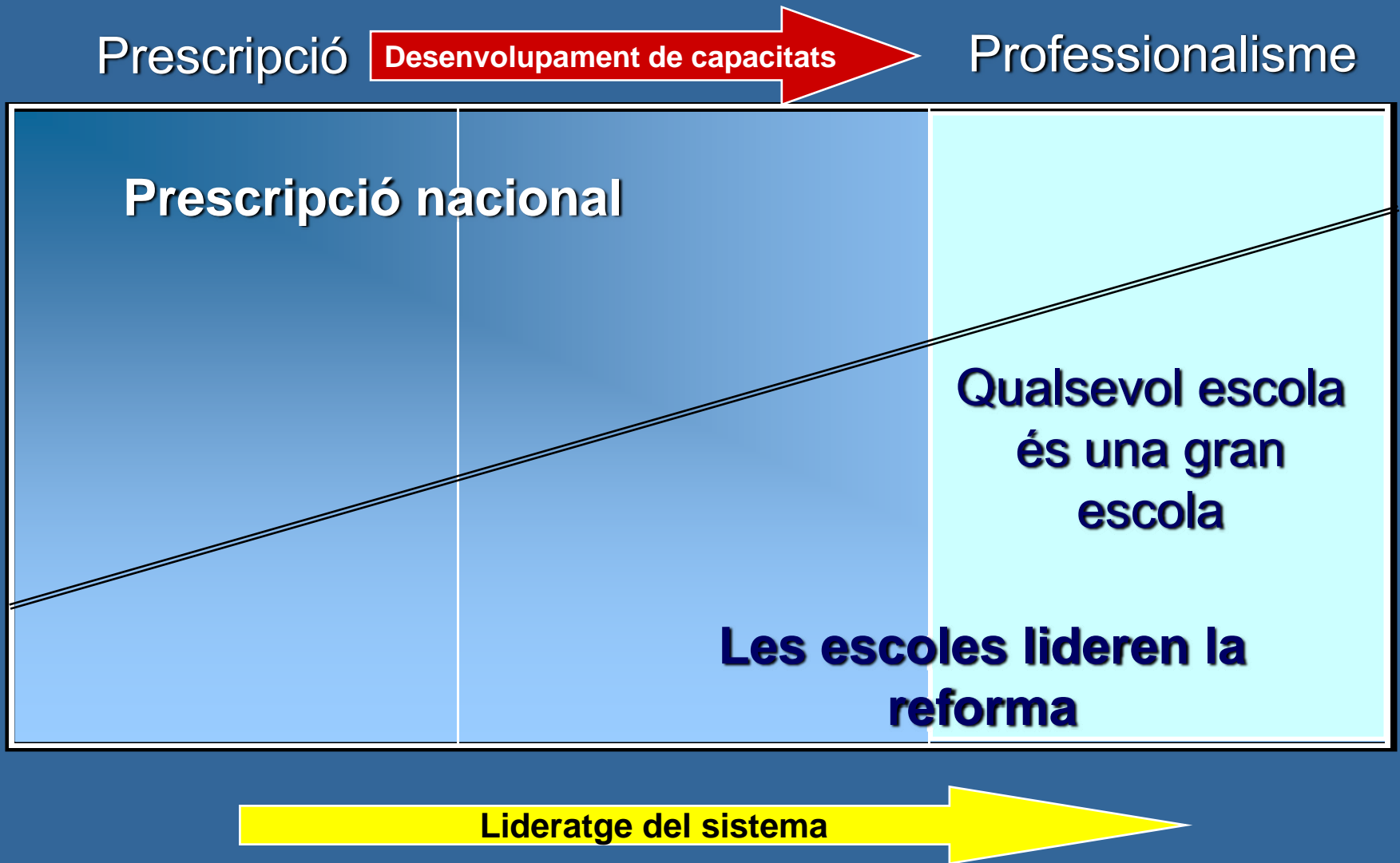
Resultats de l'OFSTED i del SAT

2. Assumir la responsabilitat: un pla d'inclusió (2000-2002)

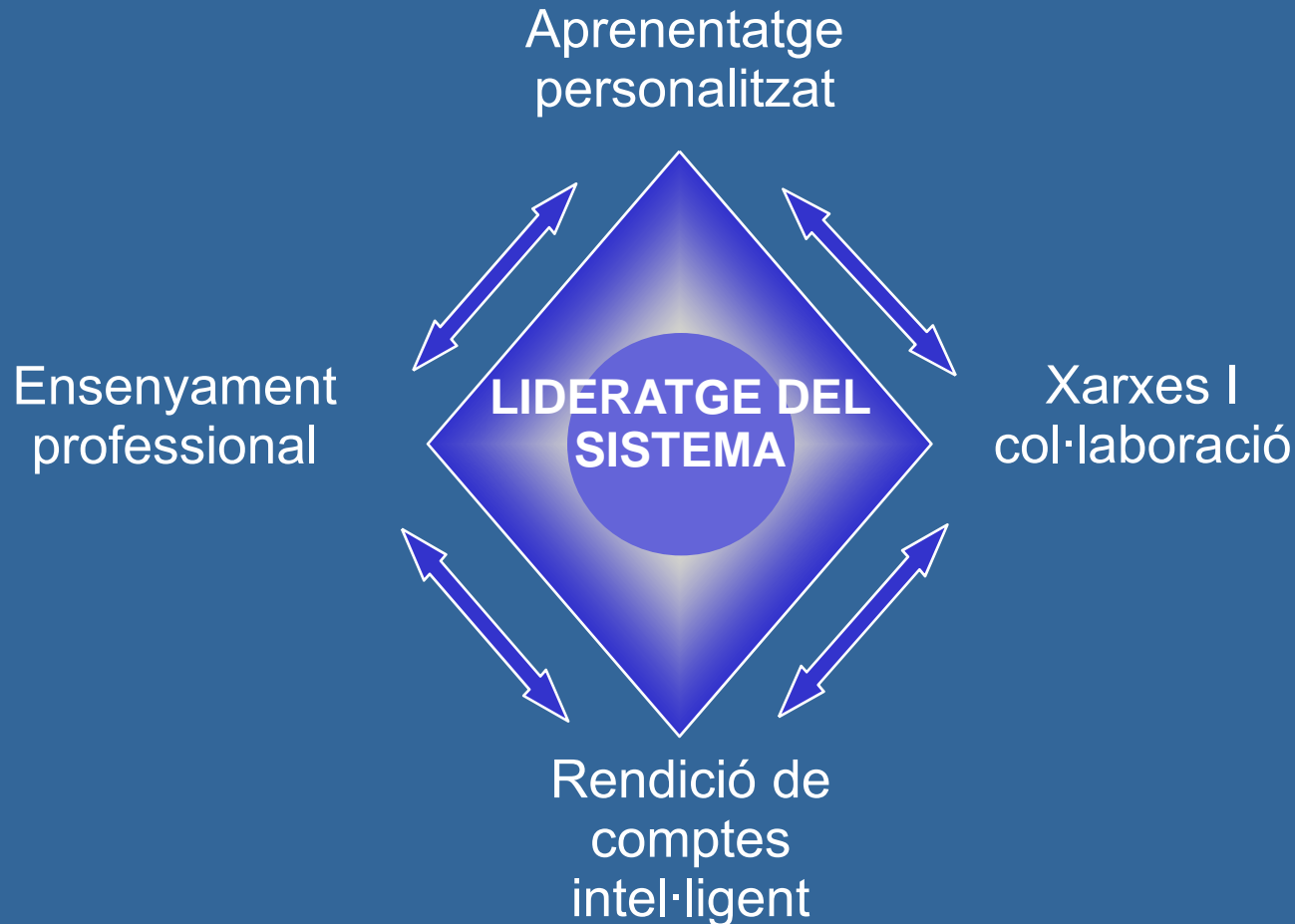
1. Posada en marxa de mesures especials (1999-2000)



Cap a una reforma sostenible de tot el sistema



4 indicadors s'adapten al context per mitjà del lideratge del sistema



Lideratge del sistema: una proposta

Els “líders del sistema” es preocupen i treballen per l'èxit d'altres escoles, a més de la seva. Mesuren els seus resultats segons la millora de l'aprenentatge de l'alumnat i dels seus resultats acadèmics, i s'esforcen per pujar el nivell i disminuir les diferències. Estan disposats a donar suport al lideratge del sistema perquè estan convençuts que per a canviar el sistema en sentit ampli cal implicar-s'hi d'una manera significativa.

Els líders del sistema comparteixen cinc característiques destacades:

- mesuren els seus èxits segons la millora de l'aprenentatge dels alumnes i dels seus resultats acadèmics, i s'esforcen per pujar el nivell i disminuir les diferències;
- se senten fonamentalment compromesos amb la millora de l'ensenyament i l'aprenentatge;
- converteixen les seves escoles en comunitats d'aprenentatge personal i professional;
- lluiten per la igualtat i la integració intervenint en el context i en la cultura;
- entenen que per tal de canviar el sistema en sentit ampli s'hi han d'implicar d'una manera significativa.



El lideratge del sistema com a treball adaptable



El problema tècnic es pot solucionar aplicant els coneixements i l'experiència existents. Els reptes adaptables creen una distància entre el que es vol aconseguir i la realitat, que no es pot salvar aprofitant exclusivament els plantejaments que es tenen a l'abast.

La naturalesa del treball adaptable

Un repte adaptable és una situació problemàtica que es pot solucionar mitjançant una resposta que va més enllà de la forma habitual d'encarar un problema.

- Els reptes adaptables requereixen un aprenentatge, perquè “les persones són el problema” i el progrés exigeix noves maneres de pensar i operar.
- Per tant, mobilitzar les persones per tal de fer front a reptes adaptables és un dels elements clau de la pràctica de lideratge.
- En darrer lloc, el treball adaptable exigeix reflexionar sobre el propòsit moral que volem aconseguir i ens obliga a fer una diagnosi de les realitats que amenacen el compliment d'aquests propòsits.

De Ron Heifetz: “Adaptive Work” (a Bentley i Wilsdon 2003)

Lideratge per a l'aprenentatge

Fixar objectius

- Compromís absolut per tal que cada alumne arribi al seu màxim potencial.
- Capacitat per a traduir la visió de futur a programes educatius.

Gestionar l'ensenyament i l'aprenentatge

- Garantir que tots els nens se sentin estimulats i motivats per mitjà de l'aprenentatge personalitzat.
- Desenvolupar un alt grau de claredat sobre la qualitat de l'ensenyament i la seva coherència.

Fer evolucionar les persones

- Permetre que els estudiants esdevinguin alumnes més actius.
- Convertir les escoles en comunitats professionals d'aprenentatge.

Desenvolupar l'organització

- Crear una escola basada en les evidències empíriques.
- Tenir una visió organitzativa de l'aprenentatge per tal d'involucrar-hi altres xarxes de treball.

Funcions del lideratge del sistema

Una sèrie de funcions emergents, com ara directors que:

- estableixen i **lideren acords de col·laboració per a la millora de l'educació** amb la comunitat local per tal de contribuir al benestar i al desenvolupament de capacitats;
- opten per **dirigir i millorar una escola en circumstàncies extremament difícils;**
- **s'associen amb una altra escola que passa per dificultats i la milloren.** En aquesta categoria s'inclouen els directors executius i els responsables d'acords de millora més informals;
- actuen com a **innovadors pedagògics i curriculars** que institueixen bones pràctiques i posteriorment les transfereixen a tot el sistema;
- treballen com a **agents de canvi** o líders experts en qualitat de **responsables nacionals d'educació, col·laboradors en la millora de l'escola, líders assessors.**

Donar suport a una escola que ha posat en marxa mesures especials

El director de l'escola com a líder assessor

Donar suport a un director actiu en comptes de “substituir-lo”

- Elaborar plans detallats de millora, amb la inclusió del següent:
 - a) Diagnosi de les pràctiques necessàries que cal dur a terme per avançar en el desenvolupament.
 - b) Claredat en els sistemes d'ensenyament i aprenentatge i en els codis de conducta.
 - c) Una visita per a observar com es gestionen la conducta i les assemblees, i com es posa en pràctica l'ensenyament i l'aprenentatge, per tal de fer-se una idea del que es pot fer en circumstàncies similars.
 - d) Exportació i adaptació d'aquests sistemes d'una escola a una altra, aprofitant els membres clau de l'equip docent per a atendre, per exemple, les demandes d'Ofsted per a aconseguir millores immediates en l'actitud i el comportament de l'alumnat.
- Assessoria de lideratge dos cops per setmana per a donar suport a la implantació dels codis de conducta

L'escola abandona la fase de mesures especials!

Beneficis a l'escola Robert Clack

- Confiança perquè se sabia què calia fer perquè l'escola abandonés la fase de mesures especials
- Compromís de l'equip docent a
 - a) ajudar altres escoles que estaven passant per la mateixa situació que ells havien hagut d'enfrontar;
 - b) aconseguir desenvolupar-se professionalment de manera única.
- Una experiència que ara confirma el paper de l'escola Robert Clack com a centre orientador del London Challenge i una de les principals escoles de la xarxa SSAT

L'altra cara de la moneda: es van posar a prova la reputació personal i els recursos de l'escola.

Escoles que han experimentat un canvi radical – Temes emergents

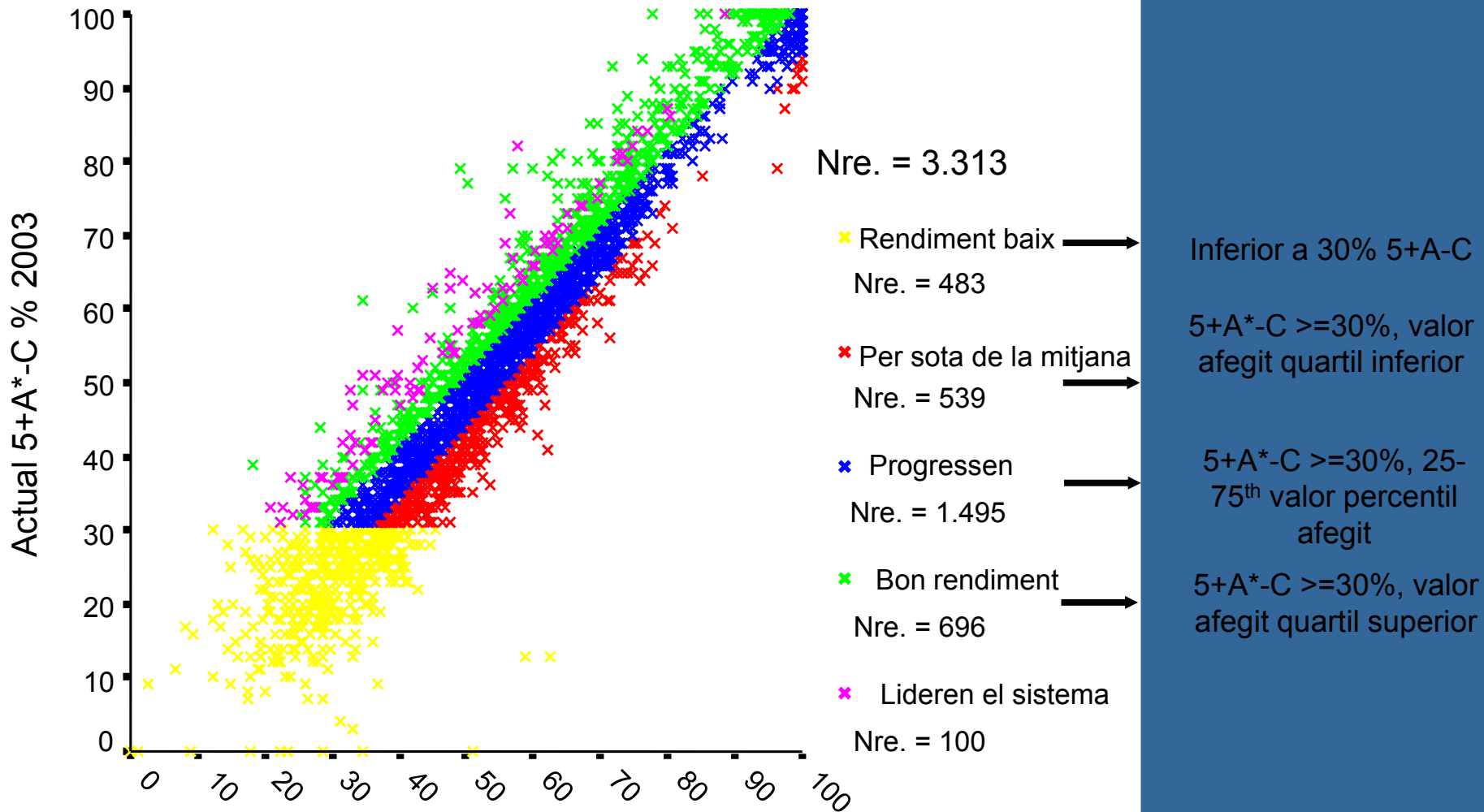
Desenvolupament d'una narrativa per a la *millora sostinguda*:

- Capacitat per a determinar les aptituds necessàries per a implantar activitats de millora
- Comprensió de les regularitats necessàries per a mantenir la millora d'una escola
- Identificació i transferència de bones pràctiques en l'àmbit intern del centre, amb la possibilitat que funcionin externament
- Creació d'uns principis i valors d'altas expectatives
- Capacitat de treballar i negociar amb una àmplia gamma de persones interessades i amb altres escoles

Processos de la millora a l'escola

- El recorregut de la millora a l'escola
 - Es crea una clara narrativa de la reforma, que l'equip docent considera que cal aplicar de manera coherent amb: una visió i una urgència que es tradueix en principis d'acció clars.
- Organització de les estratègies clau
 - Les activitats de millora se seleccionen i es combinen estratègicament, amb el suport de sistemes escolars sòlids i fiables i funcions clares de l'equip directiu de gestió (*Senior Management Team, SMT*) en zones clau.
- L'aprenentatge professional al centre del procés
 - L'estratègia de millora informa el desenvolupament professional continu; l'equip docent assoleix, verifica i depura els seus coneixements per tal de donar continuïtat a la millora; el treball en xarxa serveix per gestionar el risc i la pràctica de la disciplina.
- La cultura avança i es modifica
 - S'inicien, implementen i institucionalitzen l'ètica i els valors professionals que donen suport al reforçament de capacitats, de manera que una cultura d'acció disciplinada substitueix el control excessiu.

Segmentació del sistema de l'escola secundària



Estimat 5+A*-C % segons les dades KS3 dels alumnes

Treball en xarxa i segmentació: estratègies de millora molt diferenciades

Tipus d'escola	Estratègies clau adequades al context i a les necessitats	Funcions del lideratge del sistema
Escoles Líder	<ul style="list-style-type: none">- Esdevenen centres innovadors en pedagogia i plans d'estudis- Donen suport a les escoles amb rendiment més baix	<ul style="list-style-type: none">- Líder assessor
Escoles amb bons resultats i variacions internes	<ul style="list-style-type: none">- Treballen en xarxa en l'àmbit local de forma habitual- Els especialistes curriculars donen suport a departaments específics	<ul style="list-style-type: none">- Acords de col·laboració per a la millora educativa
Escoles per sota de la mitjana	<ul style="list-style-type: none">- Suport escolar combinat- Intervencions sistemàtiques	<ul style="list-style-type: none">- Centres col·laboradors per a la millora de l'escola
Escoles amb deficiències	<ul style="list-style-type: none">- Suport formal en una estructura federativa- Nou proveïdor	<ul style="list-style-type: none">- Líder nacional d'educació i escoles de suport nacional

La segmentació requereix una bona dosi de valentia...

- Les escoles haurien d'assumir una major responsabilitat de cara a les escoles veïnes, de manera que el canvi cap al treball en xarxa promogui la formació d'acords de col·laboració entre grups d'escoles més enllà del control local.
- Totes les escoles que presenten deficiències o se situen per sota de la mitjana (i potencialment les que tenen un rendiment baix) haurien de comptar amb una escola líder que treballés amb elles ja sigui en una agrupació federativa formal o en una col·laboració més informal.
- Els incentius per assumir una major responsabilitat del sistema haurien d'incloure una millora significativa del finançament per a estudiants en situació de risc.
- Una racionalització de les funcions i els papers dels organismes nacionals i locals permetrà una millor coordinació local i regional en un sistema cada cop més evolucionat.

Respondre als reptes. El lideratge del sistema

Considerats en conjunt, la investigació, els comentaris informats i les polítiques governamentals suggereixen que el concepte de “lideratge del sistema” és una idea que ja ha arribat a la maduresa, ja que es considera que té possibilitats per oferir:

- *un recurs més ampli per a la millora de l'escola*, que potencia les capacitats dels líders més eficaços i els encoratja i els permet: identificar i transferir bones pràctiques; reduir el risc que comporten la innovació i el canvi en altres escoles; i desenvolupar i dirigir acords de col·laboració per millorar i diversificar els itineraris educatius dels alumnes dins d'una mateixa localitat i entre diferents localitats;
- *una resposta més àmplia i vàlida a les escoles amb rendiment baix*. Els directors més eficaços tenen la possibilitat d'incidir en les escoles que han posat en marxa mesures especials o que presenten deficiències greus, desenvolupant i impulsant la capacitat de lideratge per obtenir la millora de tota l'escola.
- *un potencial per resoldre, a llarg termini, determinats problemes*, com ara l'oferta cada cop més limitada de líders escolars ben qualificats, la disminució de matriculacions i, com a conseqüència, l'augment d'escoles que no són viables, malgrat les pressions existents per mantenir l'oferta educativa en totes les localitats.

Però encara queden preguntes, sobretot a Catalunya on el lideratge a l'escola és una prioritat clau

- S'hauria de donar més importància a la formació en pràctiques, als cursos preparatoris i a la formació en el lloc de treball? Hi hauria d'haver una escola de lideratge?
- La formació centrada en el lideratge hauria d'adequar-se a les necessitats i al context i promoure una sèrie de pràctiques i no un estil únic?
- La formació en lideratge hauria de ser sobretot informal, per exemple:
 - o una sèrie de directrius i materials?
 - o una mentoria entre iguals per part dels líders del sistema existents?...o més formalitzada, amb:
 - o una titulació formal?
 - o un pla nacional per a garantir la qualitat i la promoció professional que a la llarga conduís a la formació de “líders nacionals d'educació”?



Professor David Hopkins

David Hopkins és professor emèrit de l'Institut d'Educació de la Universitat de Londres, on fins fa poc presidia la primera càtedra HSBC iNet en lideratge internacional. És membre del consell d'administració d'Outward Bound, professor convidat de la Universitat Catòlica de Santiago, de la Universitat Xinesa de Hong Kong i de les universitats d'Edimburg, Melbourne i Gal·les, i assessor internacional sobre reforma educativa. Entre 2002 i 2005 va prestar serveis en tres secretaries d'Estat com a assessor en cap de qualitat escolar del Departament d'Educació i Coneixements Especialitzats. Ha estat president del Leicester City Partnership Board i degà de la Facultat d'Educació de la Universitat de Nottingham. En els seus inicis, va ser professor de l'Institut d'Educació de la Universitat de Cambridge, professor d'escola secundària i monitor d'Outward Bound. També és guia internacional de muntanya i continua fent escalada als Alps i a l'Himàlaia. El seu darrer llibre, *Every School a Great School*, està publicat per Open University Press.

Adreça electrònica: d.hopkins39@yahoo.com

Web: www.davidhopkins.co.uk

David és representat per Slater Baker: www.slaterbaker.com