

Viviane Robinson

Canviar l'escola o millorar-la?

Pròleg d'Anna Jolonch



Viviane Robinson és catedràtica emèrita de la Universitat d'Auckland, ha estat directora del Centre de Lideratge Educatiu d'aquesta universitat i professora visitant a l'Institute of Education University College de Londres. És referent internacional en millora i lideratge escolars, àmbit sobre el qual ha publicat diversos títols i ha assessorat agències governamentals i organitzacions del sector en diferents països.

Anna Jolanch és doctora en Ciències de l'Educació per la Universitat de París 8, associada al Center for Educational Leadership de l'Institute of Education University College de Londres i professora de la Facultat d'Educació de la Universitat de Barcelona. Dirigeix LID Barcelona, Centre de Lideratge Educatiu.

La pressió per millorar el rendiment escolar ve tant de dins de l'escola com de fora, i cada vegada és més gran. Però molts dels canvis que es duen a terme en els centres educatius no aporten millores.

Per a Viviane Robinson, el terme «millora» s'ha d'equiparar amb «impacte positiu en els estudiants». Basant-se en evidències, l'autora assenyala quins són els principals problemes en els processos de canvi i com es poden resoldre. Qui lidera un canvi s'ha de guanyar la confiança i el compromís de tot l'equip que ha de dur-lo a terme. Per això, Robinson descriu la mentalitat, els processos i les conductes que poden contribuir a l'èxit. I el que és més important, proporciona eines concretes perquè els canvis siguin realment millores.

Canviar l'escola o millorar-la?

Viviane Robinson

Canviar l'escola o millorar-la?

Pròleg d'Anna Joloch

Traducció d'Anna Turró

E Eumo
Editorial

Amb el suport del Departament de Cultura



Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura

© 2018, Viviane Robinson

© del pròleg: Anna Jolouch

© de la traducció: Anna Turró

Aquesta traducció de *Reduce Change to Increase Improvement*
es publica d'acord amb Corwin Press, editor als Estats Units,
Regne Unit i Nova Delhi.

© d'aquesta edició:

Eumo Editorial. C. Doctor Junyent, 1. 08500 Vic
www.eumoeditorial.com - eumoeditorial@eumoeditorial.com
—Eumo és l'editorial de la UVic-UCC—

Primera edició: març de 2022

Disseny de la coberta: Control Z - Comunicació

Imatge de la coberta: © Freepik.com / Black.salmon

Maquetació: Grafime Digital S. L.

Producció de l'ePub: booqlab

ISBN: 978-84-9766-771-5

Queda rigorosament prohibida sense autorització escrita de l'editor qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra, que serà sotmesa a les sancions establertes per la llei. Podeu adreçar-vos a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment d'aquesta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47). Tots els drets reservats.

Als meus professors
Chris Argyris (1923-2013)
Donald Schön (1930-1997)

ÍNDEX

Pròleg a l'edició catalana. Anna Jolouch

Introducció

1. Molts canvis, poques millores

No tots els canvis són desitjables

Distinció entre canvi i millora

La distinció entre canvi i millora augmenta la responsabilitat dels líders

La distinció permet observar si els canvis funcionen

El canvi val la pena?

Les millores impacten de manera positiva en els aprenents

L'impacte del lideratge en els resultats dels alumnes

2. Comprendre el repte de la millora

Comprendre les teories de l'acció

Teories de l'acció propugnades *versus* teories en ús

Ajudem a canviar les teories de l'acció

3. Dos enfocaments per liderar les millores: *bypass* i compromís

Les limitacions de l'enfocament del *bypass*

L'aprenentatge de circuit doble és improbable

Insuficient examen crític de la teoria alternativa

El *bypass* pot generar desconfiança mútua

L'enfocament de *bypass*: una iniciativa nacional

Del *bypass* al compromís

Del *bypass* al compromís: una iniciativa escolar

4. **Les quatre fases del compromís amb la teoria**

Fase I. Acordar el problema que cal solucionar

Les dades poden indicar on hi ha el problema

Discurs constructiu sobre el problema

Discurs defensiu sobre el problema

Aconseguir l'acord necessari

Fase II. Detectar les teories de l'acció rellevants

Fer preguntes directes i respectuoses

Ajornar l'avaluació de la teoria

Estudiar sistemàticament cada un dels components de la teoria de l'acció

Fase III. Avaluar el mèrit relatiu de les teories de l'acció actuals i les alternatives

Quins valors són importants?

Avaluació de la teoria i comportament interpersonal

Comunicar les avaluacions amb respecte

Fase IV. Implementar i fer el seguiment d'una teoria de l'acció nova prou consensuada

Fer servir indicadors d'implementació i de resultats

Fer servir els indicadors en el treball de millora

5. **Aprendre a liderar les millores: *coaching* que genera la implicació de la direcció**

Fragment 1: Implicar-se en el pensament dels altres

Nivell 1: El *coach* aporta coneixements rellevants

Nivell 2: El *coach* explica com mantenir un focus compartit

Nivell 3: El *coach* representa els valors interpersonals de respecte, recerca de la veritat i compromís intern

Fragment 2: La crítica autoreferencial

Com oferir una crítica autoreferencial

Fragment 3: Obviar punts de vista i reformular

6. Aprendre a liderar les millores: aprenentatge professional que implica els participants

El context

Fase I. Acordar el problema que cal solucionar

Fase II. Detectar les teories de l'acció rellevants

Crear una teoria de l'acció general

Crear una teoria de l'acció personal

Fase III. Avaluar el mèrit relatiu de les teories de l'acció actuals i les alternatives

Crear i avaluar una teoria de l'acció general alternativa

Fase IV. Implementar i fer el seguiment d'una nova teoria de l'acció prou consensuada

Epíleg. Stephen Dinham

Bibliografia

PRÒLEG

A L'EDICIÓ CATALANA

Encara recordo la cafeteria i l'olor del gingebre amb llimona d'aquell vespre plujós londinenc. Vaig començar a llegir el llibre de Viviane Robinson només de tenir-lo a les mans. Quina barreja d'il·lusió i d'impaciència per estrenar-lo! Fins i tot recordo la piulada que vaig fer amb una foto de la coberta i que em va repiular immediatament un dels col·legues del Centre de Lideratge Educatiu de l'Institut d'Educació (IOE) de la University College de Londres. Segur que li va fer gràcia la meva voracitat perquè feia poc que havíem estat junts en un dels programes de lideratge per a directius escolars en el qual Robinson és una de les autores de referència. El meu primer contacte amb ella va ser, doncs, a través d'exemples i casos reals que apareixen en aquestes pàgines. El títol del llibre en anglès m'havia captivat: *Reduce Change to Increase Improvement*. Paradoxal: calen menys canvis perquè hi hagi més millores. Un títol gens retòric o abstracte i que anunciava una voluntat real d'impacte en el món educatiu, a les escoles i les aules, que és on els canvis s'han de dur a terme i on els docents i els alumnes es beneficien dels canvis —o no hi ha benefici. Robinson es preocupa pel nombre creixent de canvis i de reformes educatives que al capdavant no es reflecteixen en una millora dels resultats d'aprenentatge dels alumnes.

Diferenciar el canvi de la millora és un dels encerts i de les aportacions més preuades d'aquest llibre. L'autora recorda una obvietat: canviar és fàcil, però millorar és difícil. És important que els líders escolars no pensin que, perquè han assolit el «canvi», han millorat res. Només són desitjables aquells canvis que millorin els resultats dels alumnes. La primera frase ens ho deixa clar: «l'objectiu pràctic d'aquest llibre és ajudar el sistema i els líders escolars

a incrementar la millora mentre es redueixen els canvis i la innovació ineficaç».

Canviar l'escola o millorar-la? La doctora Robinson vol que el seu llibre arribi a tots els que, gràcies a formular-se aquesta pregunta, trobin un camí cap a la resposta. Per això, al final del primer capítol, fa la pregunta clau als lectors: «en la vostra organització o el vostre centre educatiu, feu una distinció acurada entre el canvi i la millora o assumiu que són equivalents?». Per preguntar tot seguit: «Quants canvis esteu fent? Com sabeu si els canvis provoquen una millora en els resultats dels alumnes?».

Qui entri en aquest llibre ha d'estar disposat a deixar-se qüestionar i a reflexionar a partir de la pròpia experiència. A mi, la curiositat ja em deia que aquest havia de ser un llibre diferent, i sobretot molt pràctic, per als que lideren el canvi educatiu tant si ho fan a nivell de centre com de sistema — tal i com havia pogut comprovar personalment en aquelles primeres sessions formatives a Londres. Jo buscava maneres d'aprendre a acompanyar els docents i els equips directius, també a casa nostra, per anar més a fons en la reflexió i la indagació de la seva pràctica com a líders. Ben aixoplugada del fred i la pluja de Londres, aquell primer vespre vaig començar a fullejar el llibre i va ser llavors quan em vaig fixar en un detall. Per a molts lectors potser semblarà insignificant, però no per a mi. Va ser un d'aquells moments de la vida en què fas síntesi. Em vaig emocionar amb la dedicatòria que fa l'autora: «To my teachers, Chris Argirys (1923-2013), Donald Schön (1930-1997)».

Vaig entendre moltes coses, va ser com una revelació. Ja he dit que feia poc temps que coneixia l'autora, a través dels col·legues de l'Institute of Education. Em va agradar molt reconèixer en el seu plantejament el moviment que va de l'acció a la reflexió per tornar a l'acció: el nom del professor Schön em va dur molt enrere en el temps i em vaig dir: «roda el món i torna al Born». Donald Schön va acompanyar els meus primers passos en la recerca, fa trenta anys. La meva directora de tesi me'l va fer descobrir. Va ser a la Facultat d'Educació de París 8, quan vaig aprendre a escapar dels cànons de la racionalitat tècnica que havia après en els meus primers anys d'universitària, per endinsar-me en la pràctica reflexiva; allà on

no hi ha respostes des del coneixement tecnicocientífic sinó on es construeix un nou coneixement professional, sovint més difícil d'adquirir: un coneixement que neix de la reflexió en l'acció. El llibre de Schön *El professional reflexiu* (1983) sempre més m'ha acompanyat i avui ressona de manera molt especial en el treball i la recerca de Viviane Robinson. Ella és una experta i referent mundial en lideratge, que ha treballat sempre prop dels educadors i líders educatius a peu d'aula, dins els centres, promovent sempre la figura del professional-investigador que fa recerca sobre la pròpia pràctica. Una aproximació a la recerca que salva distàncies entre l'activitat investigadora i la professional, i que empodera i capacita els educadors com a investigadors de la seva pròpia acció.

Robinson ofereix als lectors una investigació sòlida i exemples rics per donar suport a l'ensenyament i l'aprenentatge a totes les aules i en qualsevol context. La seva recerca és fruit no tant d'investigar sobre l'escola com d'*investigar amb l'escola*, en diàleg permanent amb els mestres i els líders escolars. Per això, al final de cada capítol hi ha un apartat per a la 'reflexió i l'acció' amb preguntes que estimulen i fan pensar els lectors. Perquè el nucli del seu plantejament és la conversa reflexiva: preguntes directes, respectuoses i que s'adaptin a cada context particular. De la mateixa manera que ho fa dins les escoles, l'autora entaula una conversa amb els lectors. Ens anima a replantejar i renovar la pràctica professional individual i d'equip a l'escola. Robinson ens interroga i ens dona la paraula.

Aquesta edició en català ens arriba en el moment que la pandèmia ha revelat i ha accelerat els canvis i la necessitat de liderar la millora a les escoles. La crisi sanitària ha fet evident, en primer lloc, el valor de l'escola perquè les desigualtats socials no es facin més grans. Hem après que les escoles són necessàries per brindar oportunitats inclusives, crear comunitat i col·laborar amb les famílies en l'educació dels fills. La pandèmia, alhora, també ha fet valer el lideratge i el treball d'equip dels docents. Un lideratge que sap crear un clima de confiança, seguretat i benestar en el centre per adaptar-se i gestionar la incertesa. La crisi de la covid ha mostrat clarament el que aquest llibre tracta en profunditat: el protagonisme dels docents i les direccions de centre en qualsevol procés de canvi i d'adaptació a noves

necessitats. Perquè és el professorat qui ha salvat l'escola durant la pandèmia; hem vist la seva capacitat d'adaptació i resiliència i el seu compromís amb els alumnes i les famílies mentre que els governs d'arreu han respost de manera lenta i confusa, moltes vegades poc eficient, amb ordres i contraordres i una burocràcia enrevessada i protocol·lària.

La crisi també ha fet que el canvi deixi de ser una opció per passar a ser una necessitat, i per això és oportú recordar-nos, des de la lucidesa dels arguments de l'autora, que tota innovació no és necessàriament un progrés i que es poden fer les coses de manera diferent sense fer-les millor. Qui no ha pensat mai —i molt abans de la pandèmia— que molts dels canvis que es fan a les escoles no sempre tenen els efectes de millora que es voldrien per a l'alumnat? Qui no ha pensat que és difícil seguir el ritme de les iniciatives i dels programes de l'administració educativa des de les escoles? Qui no coneix situacions en què els líders escolars han de capejar les resistències i el desencís davant dels canvis de currículum, en l'avaluació o en l'organització de centre? Quantes vegades s'han fet canvis i al capdavant no sabem quin ha estat el seu impacte en l'alumnat? Per què fracassen moltes de les reformes educatives? Aquesta és la mena de preguntes que es planteja Robinson i hi trobarem respostes sobre la base d'una minuciosa tasca d'anàlisi a partir del seu treball sobre el procés de canvi. Tal i com ens explica en el pròleg, la pregunta motor de la recerca ha estat el perquè de tants canvis que no són efectius i com es pot interrompre i transformar a fi de bé aquesta dinàmica.

L'eclosió d'uns anys ençà de projectes i programes que volen innovar a l'escola fan que aquest llibre sigui d'interès i potser representi un punt d'inflexió per a molts centres educatius. Un canvi efectiu a tota l'escola és difícil però no impossible. Ara bé, quan hi ha moltes «iniciatives de millora» però no hi ha gaire millora en els resultats dels estudiants, el perill és el desencant i la frustració. No hi ha res més descoratjador que les iniciatives del canvi que resulten ineficaces.

Robinson es pregunta quina és la influència del model de direcció escolar en els resultats dels alumnes, des dels aprenentatges acadèmics fins a la participació estudiantil, passant per la creativitat o el benestar psicosocial de l'alumnat. Allò que diferencia l'aportació de Robinson de la majoria d'autors