



LOUISE  
STOLL

Liderazgo para  
**el aprendizaje**

EduCaixa



Obra Social "la Caixa"

## ¿Por qué el liderazgo para el aprendizaje?

Actualmente, las escuelas tienen que preparar a los estudiantes para vivir y trabajar en un mundo en constante cambio, para usar tecnologías y ocupar puestos de trabajo que todavía no se han creado, con el objetivo de que puedan superar los retos y tener un gran sentido de bienestar. Pero adaptarse a estos cambios puede resultar complicado para las escuelas. Las investigaciones nos indican que el alumnado tiene que estar en el centro del aprendizaje, que el aprendizaje es social, que las emociones y la motivación son fundamentales, que tenemos que reconocer las diferencias individuales, adecuarnos y tener grandes expectativas para todo el alumnado, y evaluar el aprendizaje, y que este aprendizaje tiene que ser relevante y estar vinculado a la vida de los niños. Pero muchos profesores no están desarrollando las prácticas ni las competencias necesarias para satisfacer las necesidades del alumnado actual.

Para abordar estos retos, se ha argumentado que los profesores tienen que estar seguros de sí mismos y ser colaboradores, “trabajadores del conocimiento”, accesibles y crear los conocimientos que necesitan para resolver los problemas de la práctica, y tienen que estar dispuesto a innovar para abordar de forma eficaz los crecientes retos del entorno cambiante. El liderazgo para el aprendizaje es esencial para establecer las condiciones que permitirán que todo esto prospere. Mi propia investigación, y las de otros colegas, han revelado que las escuelas con los mejores tipos de condiciones y estrategias para promover el cambio e iniciar y apoyar las innovaciones se están transformando en organizaciones de aprendizaje. Estas escuelas tienen la capacidad de cambiar y adaptarse sistemáticamente a nuevos entornos y circunstancias a medida que sus miembros, tanto de forma individual como colectiva, aprenden a hacer realidad su visión. Nuestras investigaciones sugieren que el esfuerzo colectivo se centra en:

- Desarrollar y compartir una visión centrada en el aprendizaje de todo el alumnado.
- Crear y apoyar oportunidades de aprendizaje continuo para todo el personal.
- Promover el aprendizaje en equipo y la colaboración entre todo el personal.
- Establecer una cultura de investigación, innovación y exploración.
- Incorporar sistemas para recopilar e intercambiar conocimientos y aprendizaje.
- Aprender del entorno externo y del sistema de aprendizaje más amplio.
- Modelar y aumentar el liderazgo de aprendizaje.

Las relaciones de confianza, el tiempo y la tecnología prestan apoyo a la ardua labor de reflexionar juntos. Estas escuelas son comunidades de aprendizaje profesional, que contienen comunidades de aprendizaje profesional más pequeñas, y establecen conexiones con otras escuelas en comunidades de aprendizaje profesional y redes más allá de sus escuelas. Los compañeros de profesión investigan conjuntamente los problemas; “desprivatizan” su práctica, exponiéndola al escrutinio de los demás; se aseguran de que se están moviendo en torno a conocimientos sobre buena práctica; y todos asumen la responsabilidad colectiva del aprendizaje de los niños y del aprendizaje mutuo. El liderazgo para el aprendizaje es esencial para crear, desarrollar y mantener estas comunidades de aprendizaje profesional.

## ¿Cuál es el impacto de las escuelas como organizaciones de aprendizaje y comunidades de aprendizaje profesional?

Se han establecido vínculos entre las comunidades de aprendizaje profesional y la mejora de los resultados de los estudiantes cuando el profesorado asume la responsabilidad colectiva del éxito o fracaso académico de los estudiantes, cuando establecen acuerdos en torno a las estrategias pedagógicas, cuando diseñan actividades basadas en datos sobre el rendimiento académico y que sirven para mejorar su enseñanza, y cuando se centran en la “auténtica pedagogía”, es decir, un razonamiento de mayor calidad, conversaciones sustanciales, conocimientos profundos y conexiones con el mundo más allá del aula. También se observan mejores resultados cuando toda la cultura de la escuela prioriza el aprendizaje profesional y de los estudiantes. También existen vínculos entre las escuelas como organizaciones de aprendizaje y los resultados de los estudiantes cuando las investigaciones definen los resultados en un sentido más amplio y no solo engloban los resultados académicos. Las conclusiones corroboran una creciente convicción de que lo que se considera educación eficaz va más allá del logro académico, y debería incluir, por ejemplo, valores éticos, autoestima, capacidad de los estudiantes para autodirigir el aprendizaje y el desarrollo personal, su bienestar o felicidad.

Aunque las escuelas como organizaciones de aprendizaje y comunidades de aprendizaje profesional no son objetivos finales en sí mismos, sino el instrumento para alcanzar una finalidad para beneficio final de los estudiantes, existen importantes vínculos con los beneficios para el personal. Estos beneficios incluyen un mayor conocimiento individual y colectivo, una mayor sensación de eficacia individual y colectiva, una mejora de las capacidades y prácticas pedagógicas, un mayor compromiso con la escuela, una sensación de reafirmación como profesionales y una mayor capacidad de aprendizaje, al estar más dispuestos a trabajar con los compañeros de profesión y al sentirse más cómodos a la hora de compartir la práctica. Otras investigaciones revelan que los cambios pedagógicos pueden ser la consecuencia de la creación de un entorno que apoya el aprendizaje a través de la innovación y la experimentación en el que el profesorado se siente psicológicamente seguro para probar y el liderazgo apoya y refuerza el aprendizaje. Una investigación reciente que realizamos en Gales destaca una relación entre la escuela como organización de aprendizaje y la satisfacción del personal, considerando que resulta gratificante desde un punto de vista profesional trabajar en la escuela y recomendándola a otros como un buen lugar para aprender con los compañeros y de ellos, y sintiendo que la escuela responde a las necesidades del personal. Estas conclusiones son coherentes con un conjunto de estudios cada vez mayor que muestra una relación positiva entre la escuela como organización de aprendizaje y/o sus dimensiones subyacentes, y las actitudes del profesorado hacia su trabajo y aprendizaje profesional, que son importantes indicadores para mejorar su práctica y, en última instancia, el aprendizaje de los estudiantes.

# ¿Qué pueden hacer las escuelas? Cinco principios para los líderes de aprendizaje

## 1. Modelar la curiosidad y basarse en las evidencias

Los líderes de aprendizaje sienten mucha curiosidad por averiguar qué aspectos tendrán la repercusión más positiva en el aprendizaje de sus propios estudiantes. Buscan diversas perspectivas sobre los problemas, buscan deliberadamente información relevante de distintas fuentes, e investigan y exploran ideas hasta que tienen más claro lo que significa. Aprenden que las evidencias importan, y aprovechan cualquier oportunidad para crear una cultura en todas sus escuelas donde la investigación sea un hábito mental que desafíe sistemáticamente las suposiciones y las prácticas de los compañeros de profesión, y les ayude a tomar decisiones bien fundamentadas que tengan más probabilidades de conducir al éxito. También ayudan al profesorado a adquirir experiencia a través del análisis de sus interacciones con el alumnado y mostrando una actitud abierta hacia las evidencias de las repercusiones que tienen. La práctica basada en las evidencias de la escuela implica usar y promover una mezcla razonada de tres formas de obtención de evidencias (investigaciones externas, diferentes tipos de datos y programas de colaboración en materia de investigación y desarrollo) y se crean estructuras y sistemas para respaldarlas.

## 2. Diseñar experiencias de aprendizaje social estimulantes que promuevan el desarrollo de la práctica conjunta

Los líderes de aprendizaje garantizan que la cultura se caracterice por relaciones de confianza y de respeto mutuo. Por ello, el profesorado no teme hablar directamente por miedo a ofender a alguien. Las normas son tales que se espera que los compañeros de profesión actúen como amigos críticos entre ellos, desafiando las suposiciones y el razonamiento. Un sólido aprendizaje profesional que marca la diferencia en la práctica del profesorado y en el aprendizaje del alumnado desafía el razonamiento de las personas y pone fin a las suposiciones. El desarrollo de la práctica conjunta es un buen ejemplo de ello puesto que los compañeros de profesión aprenden nuevas formas de trabajar a través del compromiso mutuo que facilita y comparte prácticas. Es un proceso realmente colaborador mediante el cual se mejora la práctica, y no solo se traslada de una persona a otra o de un lugar a otro. Por ejemplo, cuando un grupo de profesores planifica conjuntamente una clase que una persona imparte y las demás observan, están observando “la clase de todos”. Y también saben que a todos les tocará el turno de impartir la clase.

### **3. Fomentar el intercambio intenso de conocimientos y prácticas**

Los líderes de aprendizaje planifican cuidadosamente para respaldar un análisis exhaustivo de la práctica y profundas conversaciones de aprendizaje. Crean las condiciones para que los compañeros compartan los conocimientos y las prácticas. Garantizan que hay tiempo y espacio, usan la tecnología con prudencia e invierten en el desarrollo de la formación y las capacidades de facilitación entre profesores para que puedan convertirse en amigos críticos entre ellos. Trabajan para que los conocimientos sobre la buena práctica se transmitan en el conjunto de la escuela y en otras escuelas para contribuir a la mejora de los demás. Compartir conocimientos con los demás puede resultar complicado; los conocimientos tienen que convertirse en realidad para ayudar a los demás a comprometerse con las ideas, a reflexionar sobre ellas en su contexto y en relación con las experiencias y el aprendizaje previos, a dar sentido y a desarrollar nuevos conocimientos y prácticas a partir de estas ideas. Así, el personal reflexiona acerca de los procesos y las estrategias para ayudar a los demás a establecer esas conexiones de aprendizaje tan necesarias.

### **4. Estimular la creatividad de los compañeros de profesión**

Los líderes de aprendizaje crean las condiciones para apoyar a los compañeros para que innoven, experimenten y cambien su práctica. Nuestras evidencias sugieren que para fomentar y cultivar la creatividad de los compañeros de profesión, los líderes deben modelar la creatividad y la asunción de riesgos, favorecer el carácter de urgencia, exponerlos a nuevos razonamientos y experiencias, renunciar al control y dejar ir, proporcionar tiempo y espacio, promover las cuestiones prácticas y fomentar el razonamiento y el diseño creativo, tanto individual como colaborativo, tener grandes expectativas sobre el nivel de creatividad, ya que promover y valorar la innovación es esencial para originar una práctica creativa, aprovechar el fracaso como una oportunidad de aprendizaje y seguir remitiéndose a los valores básicos para ofrecer a las personas un contexto y un punto de referencia estable.

### **5. Intensificar los catalizadores del cambio**

Los líderes de aprendizaje cuidan y desarrollan las capacidades de otros líderes de aprendizaje. Los líderes escolares gozan de una excelente posición para difundir las mejores prácticas tanto dentro las escuelas como entre ellas. Como vínculo entre el profesorado y el director de una escuela, están bien posicionados para ofrecer apoyo y plantear retos a los compañeros de profesión y lideran su aprendizaje tanto en su propia escuela como en las redes. Los buenos líderes escolares tienen determinación y energía, favorecen conversaciones informales valiosas para conectar y apoyar el desarrollo, y son abiertos, establecen vínculos y buscan la buena práctica en cualquier lugar. Son un ejemplo a seguir, promueven la mejora, hacen críticas constructivas, implican a los demás y mantienen la moral. Tienen clara su visión sobre la buena pedagogía y entienden la importancia de la planificación estratégica, pero adaptan los planes a las diferentes necesidades de los compañeros. Se basan en

investigaciones y otras evidencias y entienden el buen aprendizaje profesional, prestando apoyo y asesoramiento a los compañeros para que experimenten y desarrollen una práctica nueva. También desarrollan una cultura colaboradora y de confianza en sus equipos de aprendizaje profesional más reducidos en los cuales los compañeros se sienten valorados.

## Más información

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

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

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

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

Kools, M. and Stoll L. (2016) *What makes a school a learning organisation?* OECD Working Paper, No. 137. Paris: OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwm62b3bv-en>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**Fundación Bancaria "la Caixa"**