

# **Lideratge Organitzatiu**

**La gestió del canvi: La visió, la col·laboració i la capacitat de reflexionar cap a la millora contínua**

**Roser Salavert, Ed.D.**

Fordham University, N. York

**XII Jornada de Qualitat a l'Ensenyament**

Departament d'Ensenyament - Generalitat de Catalunya

Campus de UAB – 13 de novembre de 2014

# ***Lideratge Organitzatiu en Context***

# Some 70% of 3-year-olds are enrolled in early childhood education

Chart C2.1

Enrolment rates at age 3 in early childhood education (2005 and 2012)



Un 70% de nens i nenes de 3 anys, están matriculats en programes d'educació pre-escolar.

Source: 2014 Indicators, OECD, webinar 9/10/14

Students in OECD countries receive an average of 7 475 compulsory hours of instruction during their primary and lower secondary education

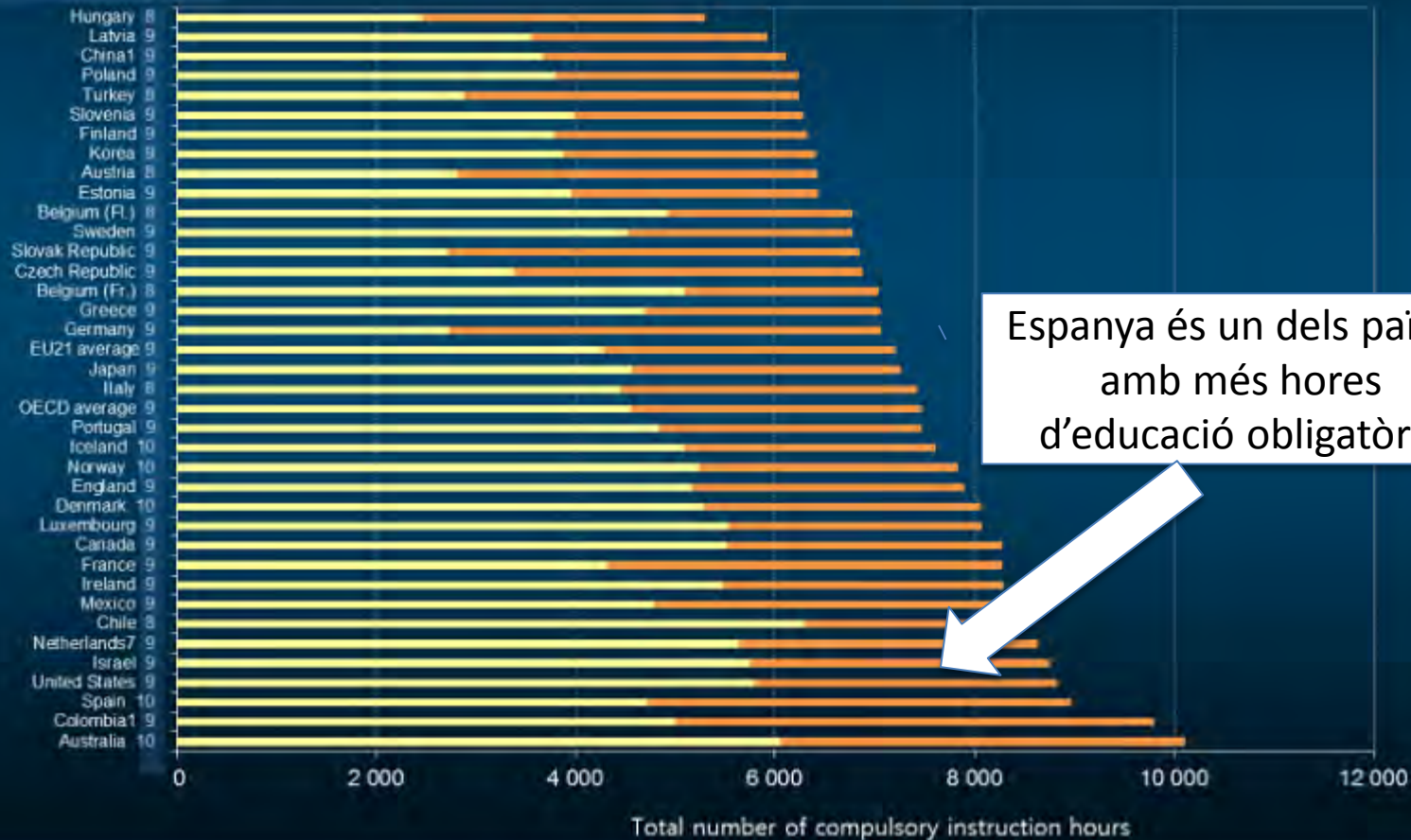
Chart D1.1

Compulsory instruction time in general education (2014)

Duration of primary and lower secondary education, in years

■ Primary education

■ Lower secondary education



Espanya és un dels països amb més hores d'educació obligatòria



De promig, el número d'hores d'educació obligatòria en els països de la OECD és de 7475 hores –primària i primer cicle de secundària. Source: 2014 Indicators, OECD, webinar 9/10/14

# Literacy proficiency is determined by educational attainment but not in the same way across countries

Chart A1.4

## Puntuació promig (2012)

Nivell per sota de secundària,

Secundària I

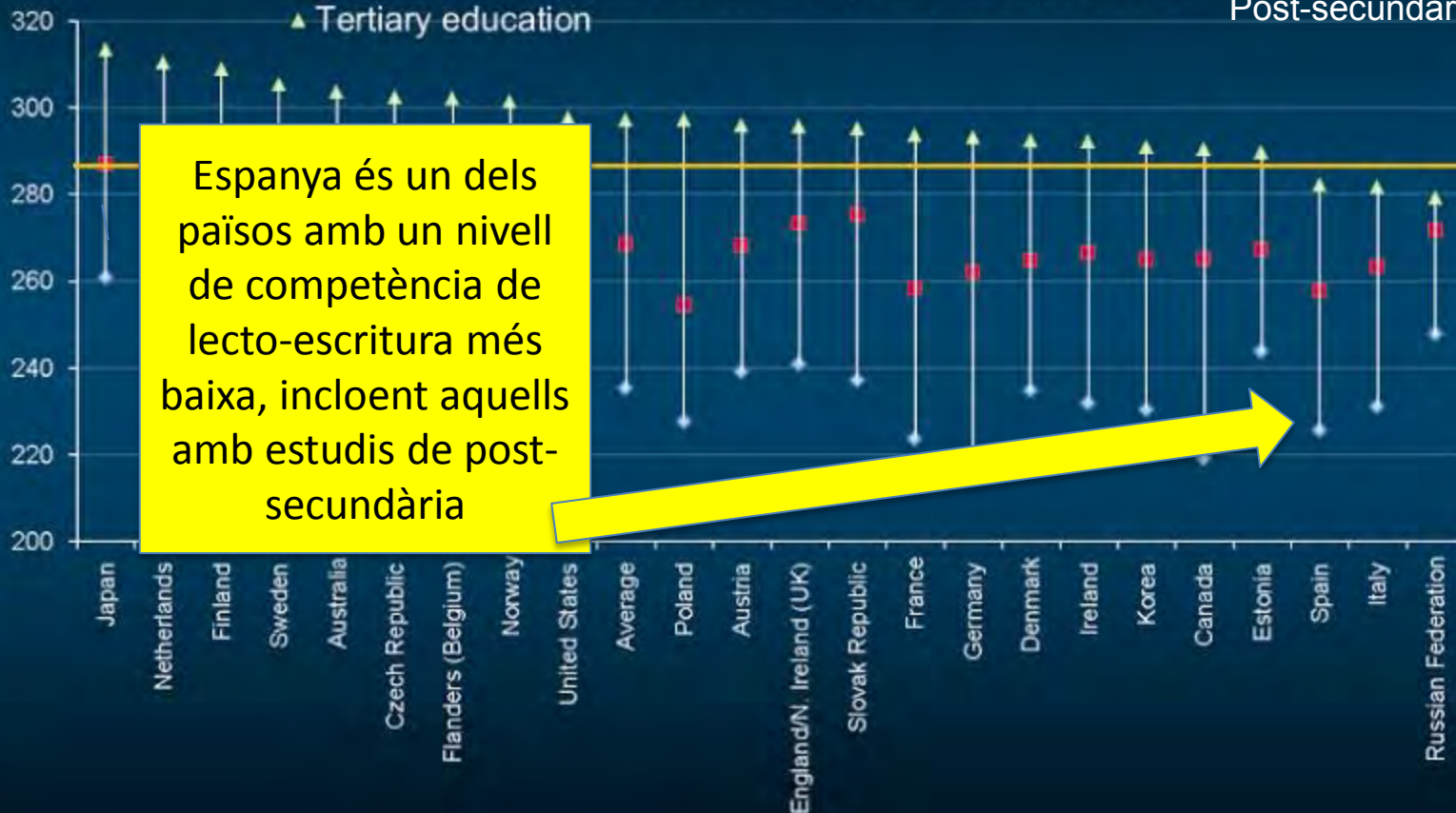
Post-secundària

Mean literacy score, by educational attainment (2012)

◆ Below upper secondary education

■ Upper secondary or post-secondary non-tertiary education

▲ Tertiary education



Espanya és un dels països amb un nivell de competència de lecto-escritura més baixa, incloent aquells amb estudis de post-secundària

La competència de lecto-escritura està definida pel nivell educatiu, però aquest nivell varia segons el país

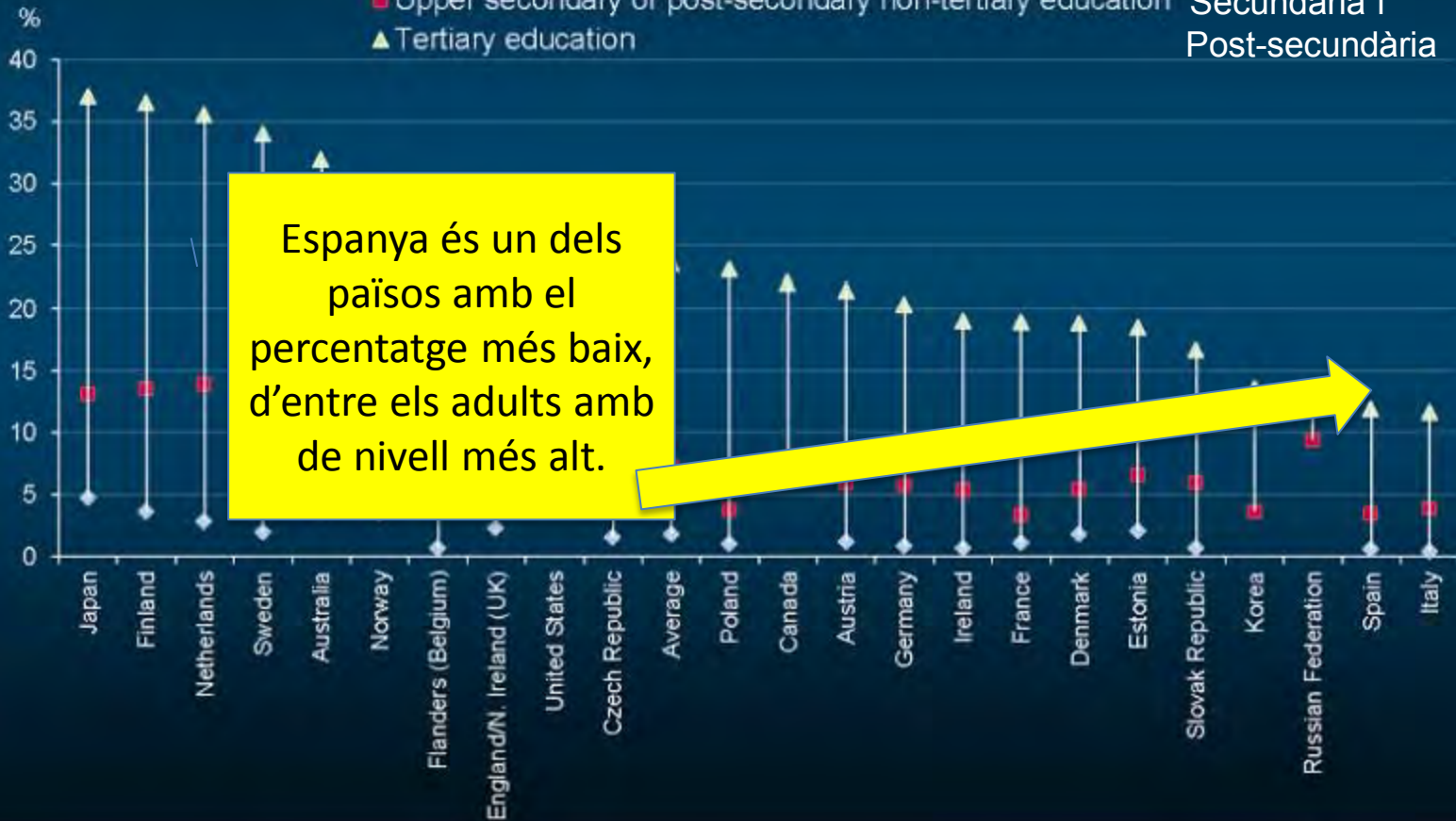
# The shares of highly literate tertiary graduates are very different across countries

Chart A1.5

Percentage of adults scoring at literacy proficiency Level 4/5, by educational attainment (2012)

**Percentatge de persones adultes amb un promig del Nivell 4/5 (2012), per nivell educatiu:**

- ◆ Below upper secondary education      Nivell per sota de secundària,
- Upper secondary or post-secondary non-tertiary education      Secundària i Post-secundària
- ▲ Tertiary education



Espanya és un dels països amb el percentatge més baix, d'entre els adults amb de nivell més alt.

**Les altes competències educatives de l'educació de la post-secundària també varia segons el país**

## ***Qué entenem per Lideratge Organitzatiu?***

- El lideratge organitzatiu és el resultat d'una manera de pensar i actuar envers un compromís educatiu determinat.
- El lideratge organitzatiu no s'identifica amb una persona, sinó en les estructures i sistemes que creen l'entorn - la cultura del centre.

**En el marc de lideratge per a l'aprenentatge, l'escola estableix estructures i sistemes per crear les condicions que fan possible l'èxit escolar en un entorn d'expectatives altes i d'equitat.**

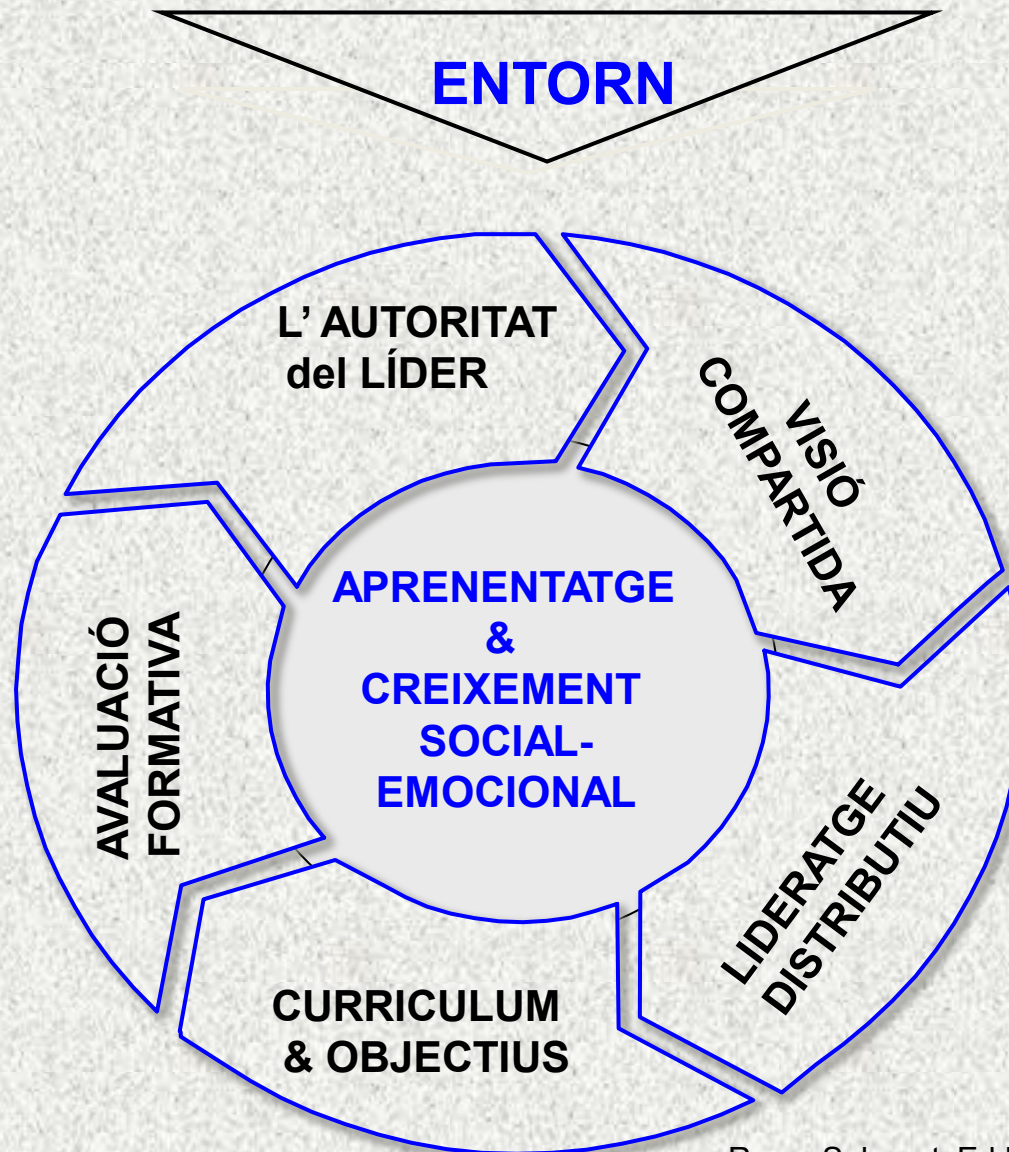
# La gestió del canvi

El focus de la conferència d'avui està en el canvi de gestió que requereix un centre si volem establir el lideratge organitzatiu que crea les condicions que fan possible l'èxit escolar en un entorn d'expectatives altes i d'equitat.

***Com canviem la cultura de l'escola cap al lideratge per a l'aprenentatge?***



# AUTONOMIA - LIDERATGE - AVALUACIÓ

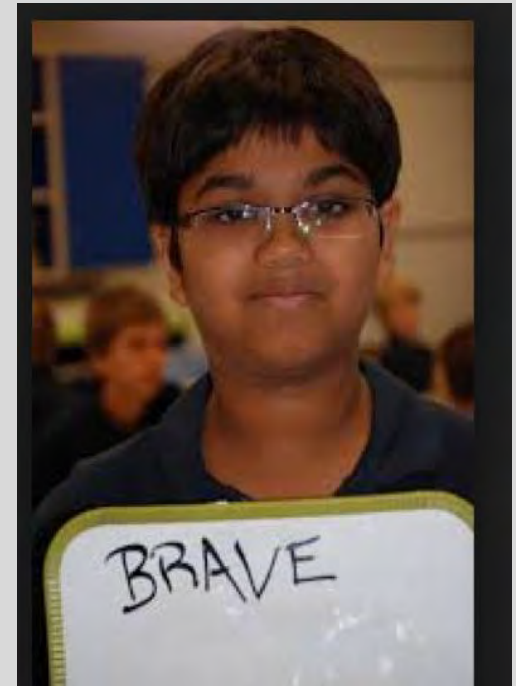


# 1. *Qué entenem per aprenentatge i creixement social i emocional?*

*Coneixements*

*Aprenentatge en Diagonal*

*Creixement social- emocional*



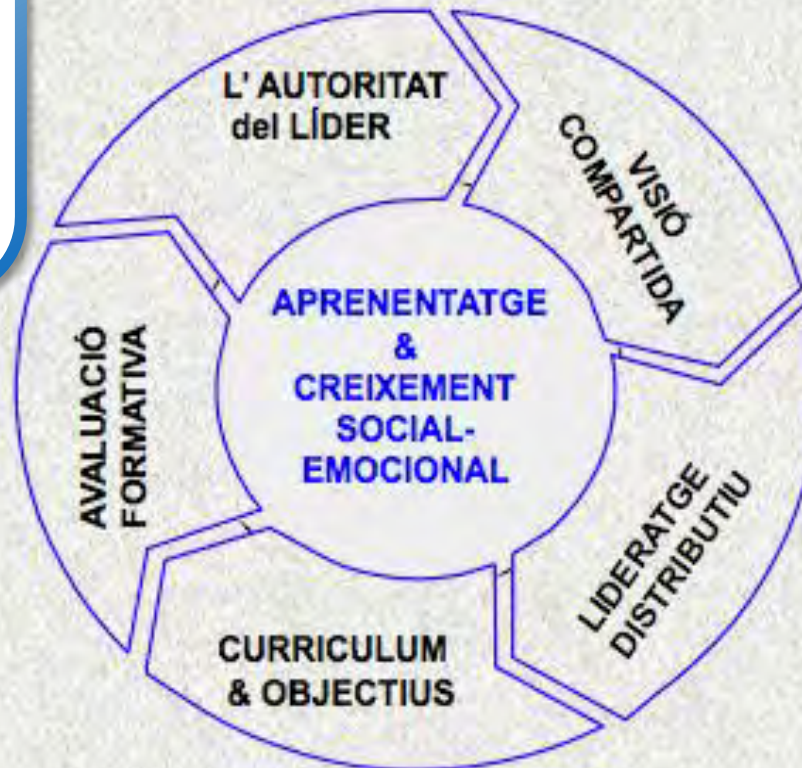
(McConachie, S., Hall, M., Resnick, L., Raci, A., Bill, V, Bintz, J., Taylor, J., 2006)

Roser Salavert, Ed.D. Fordham University, NY

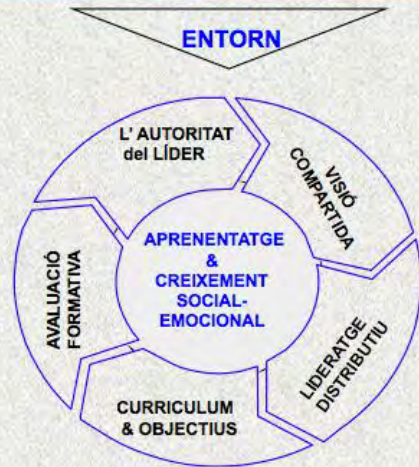
# AUTONOMIA – LIDERATGE- AVALUACIÓ

ENTORN

2. *Quina és l'autoritat del líder?*



## AUTONOMIA – LIDERATGE- AVALUACIÓ



## 3. Com es crea una visió compartida?

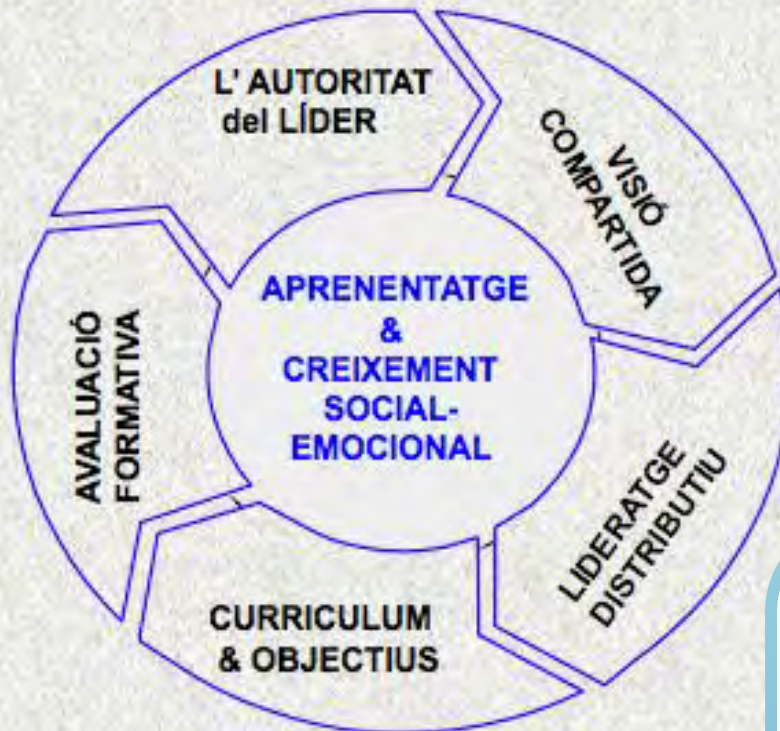


**Visió Compartida**



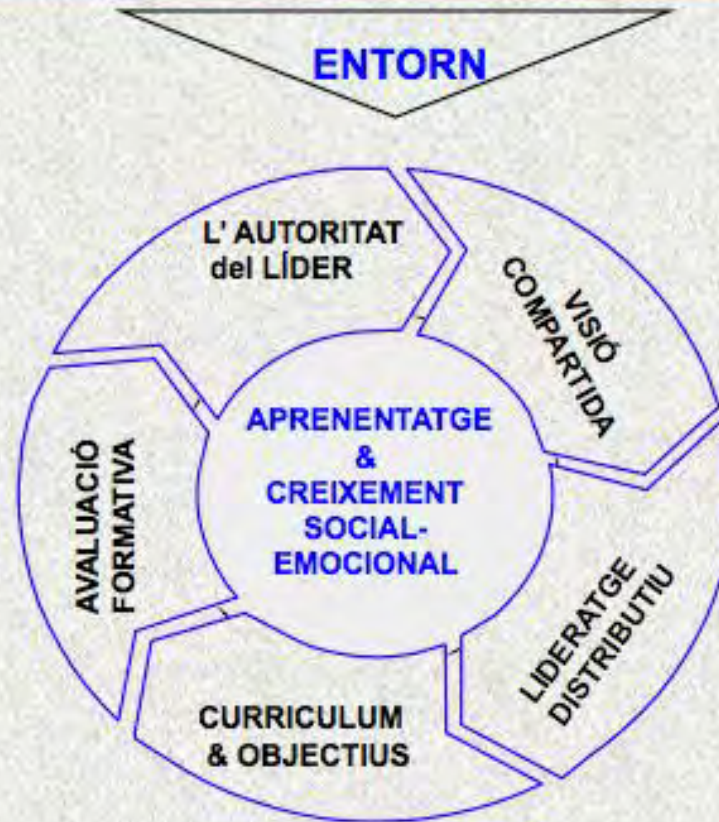
# AUTONOMIA – LIDERATGE- AVALUACIÓ

ENTORN



**4. *Qué comporta el lideratge distribuït?***

## AUTONOMIA – LIDERATGE- AVALUACIÓ



***5. Qué en resulta d'un currículum alineat amb objectius d'aprenentatge?***

# La pedagogia de l'aprenentatge responsable

## *RESPONSABILITAT DEL PROFESSOR*

Ensenyar el  
Currículum

“Ho faig jo”



“Ho fas tu”

*Aprendre per ell  
mateix*



## *RESPONSABILITAT DE L'ALUMNE*

# La pedagogia de l'aprenentatge responsable

*Demostrar com aprendre i donar suport a cada alumne*

## RESPONSABILITAT DEL PROFESSOR

Ensenyar curriculum  
des de l'aprenentatge

*"Demostro."*



Instrucció  
Guiada

*"Practiquem"*



**Recolzament  
diferenciat**

*"Ho  
fem junts"*



*"Demostro"*

Aprendre per ell  
mateix

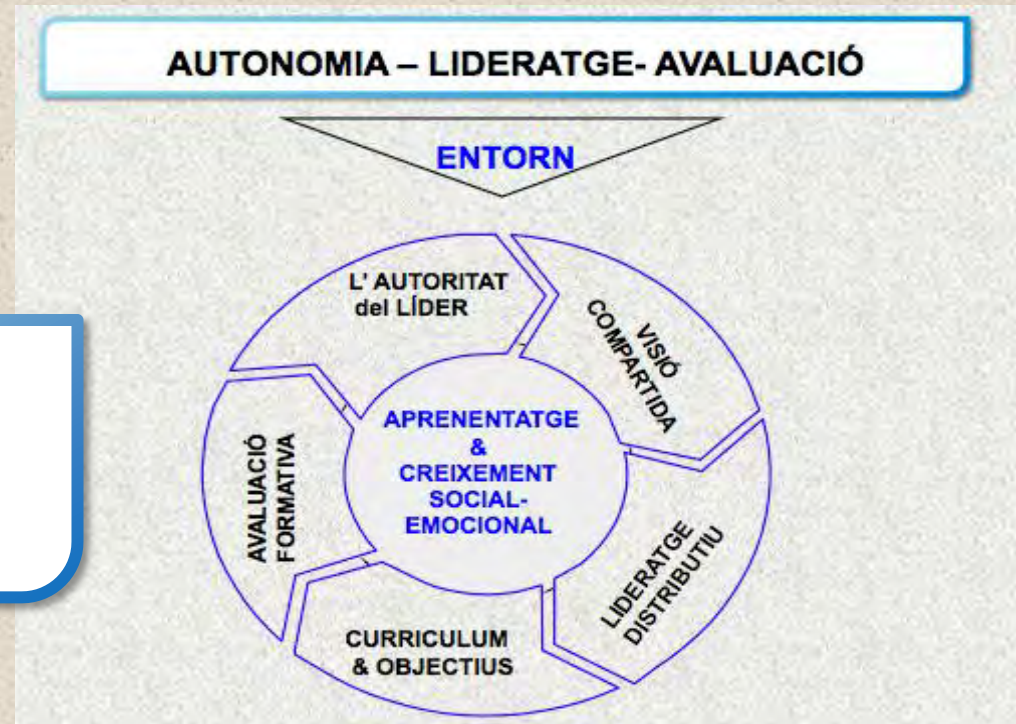
*"Puc  
fer-ho  
sol"*



## RESPONSABILITAT DE L'ALUMNE



#### ***4. Qué entenem per avaluació formativa?***



- 1. La capacitat de reflexó crítica -tant dels adults com dels alumnes, cap a la millora.**
- 2. Les decisions i accions que prenem continuament per poder assolir uns objectius.**
- 3. Una estratègia pedagògica de retroalimentació.**

# La gestió del canvi: El lideratge responsable

**DIRECTOR: AUTORITAT**  
*per POSICIÓ al Centre*

La disposició i la  
implementació de  
la normativa

**“ Vull,..  
“La normativa ...,  
“S’ha de fer així...”**

**“El qué hem diuen”  
“ Això és cosa de  
l’equip administratiu”  
“ .... ”**

**Ensenyament del  
curriculum**

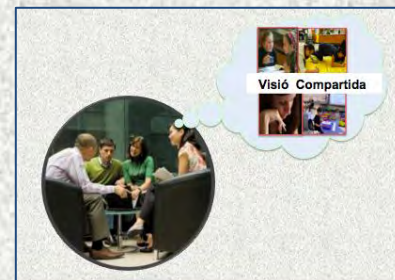
**DOCENT: AUTORITAT**  
*per POSICIÓ a l’AULA*

# La gestió del canvi: **El lideratge responsable**

**LIDERATGE GUIAT  
PER L'EXIT DEL CENTRE**

**Objectius  
d'aprenentatge**

**Visió  
compartida**



**Lideratge  
distributiu**

**Rigor & Objectius  
mesurables**



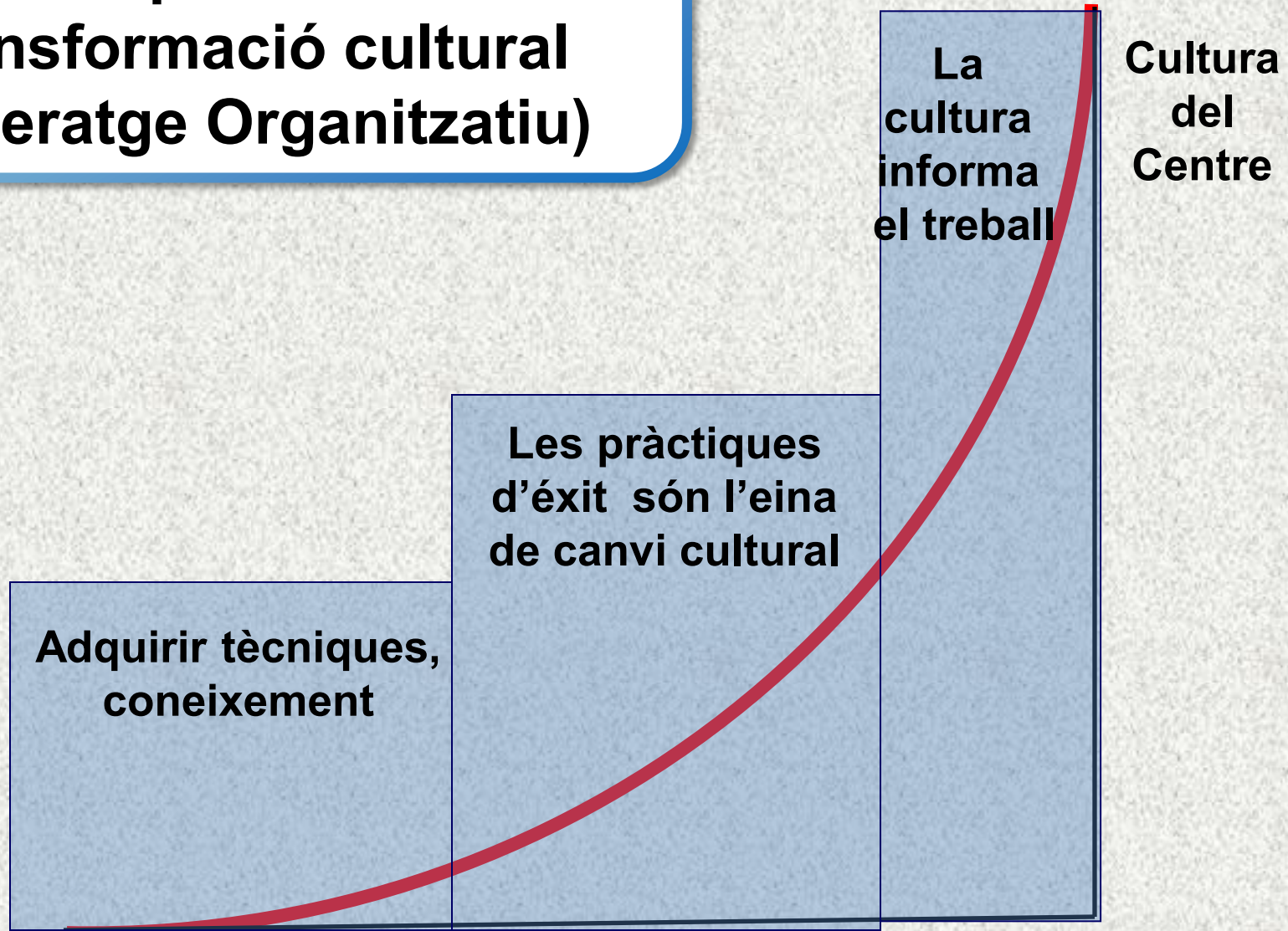
**Evidència  
d'èxits a nivell  
de centre**

**Avaluació  
formativa**



**LIDERATGE RESPONSABLE**

# El procés de transformació cultural (Lideratge Organitzatiu)



**Estructures i Sistemes**

© Richard F. Elmore Use by Permission only

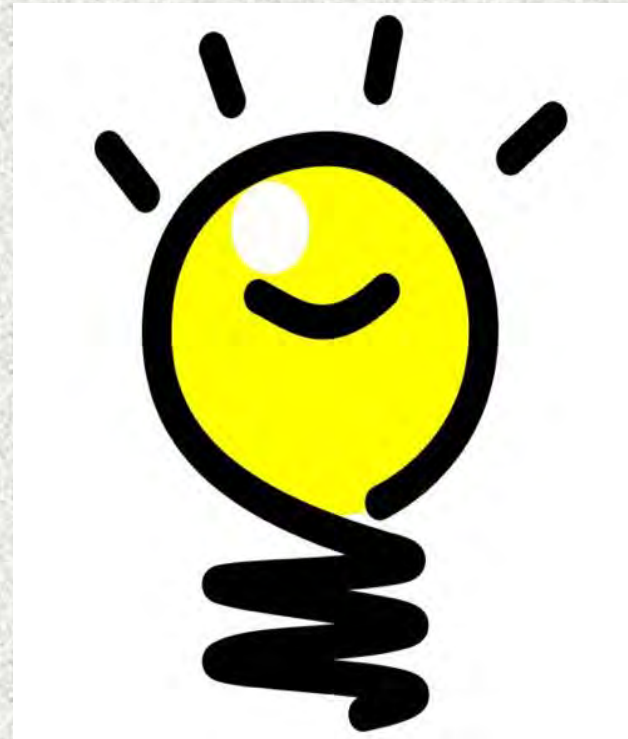
Roser Salavert, Ed.D. Fordham University, NY

***Com puc liderar aquest procés de canvi?  
Quin creus que és el pas més crític?***

- A. Desenvolupar el pla d'actuació de centre.
- B. Millorar la qualitat de la docència.
- C. Fer de la visió un eix motivador per a tothom.
- D. Analitzar dades de proves anuals i formatives.
- E. Establir equips professionals d'aprenentatge.

## Evidències d'una cultura centrada en l'aprenentatge

- L'escola gira al voltant de les **necessitats de l'alumne** (vs. les necessitats de l'adult que hi treballa).
- Es treballa amb **esforç**, però és persegueix **l'impacte** (vs. es parla d'esforç i prou).
- El **seguiment** és part d'una **reflexió crítica i sistemàtica** cap a l'èxit de tot l'alumnat vs. la manca de seguiment; irregularitats sistemàtiques).



***“Moltes gràcies”, Roser Salavert***