

Proposem a continuació un cas de distribució de Lideratge a una escola dels Estat Units. Per analitzar aquesta situació es tindran en compte les característiques del context i també que - tot i que es pot aprendre molt d'aquest cas- no tot el que es llegirà és aplicable ni seria recomanable en el nostre àmbit.

UN PERFIL DE LIDERATGE: DEWEY HENSLEY.

La creació d'una visió (The Wallace Foundation)

La major part dels 390 estudiants de l'*Acadèmia J. B. Atkinson* de Louisville viuen en la pobresa. Però de 2006 al 2011, el director Dewey Hensley va demostrar que aquesta situació no ha de obstaculitzar el seu èxit a l'escola. Sota la supervisió de Hensley, els estudiants d'Atkinson, que havia estat una de les escoles primàries de pitjor rendiment a Kentucky, van duplicar les seves taxes de competència en lectura, matemàtiques i escriptura. Més recentment, l'escola va formar part del 17 per cent d'escoles al districte escolar que va complir amb totes les seves metes de "progrés anual adequat" en virtut de la Llei federal *No Child Left Behind*.

No obstant això, la història de Hensley no és el relat d'un heroi solitari al cim. És més aviat, una història sobre lideratge que combina una creença ferma en el potencial de cada nen amb un enfocament intens en millorar la instrucció i una convicció en que els directors no poden fer-ho tot sols. "Construir una escola no té a veure amb posar maons", diu Hensley. "Es tracta de desenvolupar els mestres. De dins cap a fora, has de construir les fortaleses. No soc el líder. Soc un líder. I he tractat de desenvolupar líders forts en tots els àmbits".

Avui Hensley és director acadèmic de les Escoles Públiques del Comtat de Jefferson. Els directors d'aquesta zona i d'altres llocs podran aprendre molt de com va dirigir l'Acadèmia Atkinson amb un estil que reflecteix de moltes maneres les característiques del lideratge escolar efectiu identificat per les investigacions.

Donant forma a una visió d'èxit acadèmic per a tots els estudiants

Durant la seva primera setmana a la feina, Hensley va dibuixar una escola en una cartolina i li va demanar al claustre que anotés en ella els seus comentaris. "Hem de crear una visió de la millor escola possible", recorda haver-los dit, i va afegir: "després d'haver-ho aconseguit, podrem descansar".

Hensley, la primera persona en la seva família extensa que es va graduar a l'escola secundària i a la universitat, va tractar d'inculcar en el seu personal la idea que tots els nens poden aprendre, si reben el suport adequat. "Entenc el poder d'una escola per marcar la diferència en la vida d'un nen", diu. "Tots els nens han de tenir algú que els pugui proporcionar uns somnis que potser no tinguin".

Creant un clima acollidor per a l'educació

Les expulsions escolars en Atkinson estaven entre les més altes de l'estat quan Hensley es va fer càrrec de la direcció. Decidit a crear un clima més adequat per a l'aprenentatge, Hensley va visitar les llars dels 25 estudiants infractors més reincidents i els va dir a les famílies que els seus fills estarien protegits, però que altres nens també estarien protegits d'ells, si era necessari.

Hensley va reunir equips per a diagnosticar les necessitats acadèmiques i emocionals de cada nen i desenvolupar "receptes" individuals: des de visites a domicili fins tutoria intensiva o proporcionar ulleres a estudiants amb problemes de visió. Club d'escacs, o un programa especial per a estudiants que es saltaven les classes van ser altres exemples d'activitats que van contribuir a canviar l'ambient de l'escola. A més, els passadissos de l'escola van rebre noms com "Carrer del Treball en equip", o es van incloure rètols que dirigien als estudiants cap a Harvard (982 milles) o Stanford (2.352 milles).

Cultivant lideratge en altres

Hensley va establir una estructura de lideratge amb dues característiques notables. En primer lloc l'estructura era simple i comprenia només tres comitès: (i) cultura, clima i comunitat; (ii) lideratge instructiu; i (iii) suport estudiantil. En segon lloc, va convertir el lideratge en un projecte compartit. Els comitès estaven encapçalats per mestres, amb cada membre del professorat assignat a un. "Vaig cedir el lideratge per obtenir el control", diu Hensley. "Li vaig demanar a la gent que assumís lideratge".

També va encoratjar als seus mestres a aprendre els uns dels altres. La mestra de ciències Heather Lynd recorda el dia en què Hensley va visitar la seva aula i després li va demanar que dirigís una reunió de claustre per explicar uns diagrames que utilitzava. "S'ha basat en les fortaleses dels mestres per compartir-les amb altres", diu l'especialista en lectura Lori Atherton. "Això crea lideratge".

Millorant l'ensenyament

Hensley va fer moltes observacions puntuals a les aules, deixant notes detallades per als mestres, compartint "llavors d'or" de pràctiques exemplars, reflexions i propers passos per millorar. També va introduir a l'acadèmia un desenvolupament professional d'avantguarda, obtenint una subvenció per establir una aula ideal a l'escola, plena de tecnologia i recursos educatius. I va crear xarxes de col·laboració amb la Universitat de Louisville. (...)

Hensley també va encoratjar els mestres a desenvolupar habilitats pel seu compte. Com a resultat, els mestres d'Atkinson van començar a obtenir a un ritme febril, títols i certificats de la Junta Nacional d'Estàndards d'Ensenyament Professional, un grup privat que ofereix als mestres titulacions basades en estàndards rigorosos. Finalment, Hensley va brindar als estudiants la formació que necessitaven segons els tests i les observacions realitzades. Per exemple, Hensley va proporcionar als alumnes amb dificultats d'1r, 2n i

3r grau, uns mestres certificats per la Junta Nacional que els van oferir suport intensiu en lectura i escriptura fins que van arribar als nivells adequats.

Gestió de persones, dades i processos.

L'ús de dades figurava de manera prominent en els esforços de canvi de Hensley i algunes de les seves mesures van ser molt criticades: per exemple, que els resultats obtinguts pels alumnes figuressin en el taulell d'anuncis, a la vista de tots. Hensley volia que els professors examinessin honestament els resultats i es responsabilitzessin de l'acompliment de cada estudiant.

Aquests mètodes no van guanyar aplaudiments de tots; la meitat del professorat va demanar el trasllat després del primer any. Però a mesura que passava el temps, la quantitat de mestres que volien abandonar l'escola va ser mínima i la llista de professors que volien anar a Atkinson es va disparar. A més, si guanyar-se els escèptics és senyal d'èxit, Hensley assenyala amb orgull un comentari realitzat anys després per una mestra veterana que inicialment s'havia oposat als seus canvis: "Van enviar a molta gent aquí per arreglar aquesta escola. Ets l'únic que ens vas ensenyar com fer-ho".

Fragments trets de: The Wallace Foundation (2013). *School principal as a leader. Guiding schools to better teaching and learning*. The Wallace Foundation, pp. 13-14. (Aquest recurs i tot el llibre es poden utilitzar lliurement)

Activitats:

1. Analitzar aquest cas assenyalant els aspectes que et semblin més positius i aspectes millorables. Com milloraries aquests últims aspectes?
2. Indicar com s'ha produït la distribució del lideratge.
3. Assenyalar algun aspecte concret de el cas que vulguis / puguis aplicar en el teu centre educatiu. Com ho faries?