



Doug Lemov (1967) és llicenciat en Filologia Anglesa pel Hamilton College, màster en Filologia Anglesa per la Universitat d'Indiana i MBA per la Harvard Business School. Va ser professor d'anglès i director d'escola abans d'ajudar a fundar Uncommon Schools, una institució que dirigeix 53 escoles públiques al nord-est dels Estats Units. El Secretari d'Educació dels EUA, Arne Duncan, va concedir el reconeixement d'escola exemplar a l'Acadèmia North Star d'Uncommon Schools. En l'actualitat és formador i conferenciant i forma part de l'equip TLAC, que forma els millors professors arreu del món. És autor del bestseller internacional "Teach Like a Champion", "Reading Reconsidered" i "Reconnect", tots de l'editorial Jossey-Bass Inc.

Els professors excel·lents creen la cultura de les seves aules

Fomentar el sentit, el propòsit i la pertinença en els alumnes

per Ana Moreno Salvo

ENTREVISTA A DOUG LEMOV

Com explica el gran impacte de [“Teach like a champion” \(TLAC\)](#) en la formació de professorat?

Quins creu que són els principals factors de l'èxit?

Crec que el primer és el vocabulari, que sempre està subestimat en entorns d'aprenentatge. El vocabulari és molt important. Els professors són, sobretot, els que prenen les decisions. Quan fas una classe de matemàtiques o d'espanyol, prens dotzenes de decisions en el seu transcurs. I el primer que necessites, si vols optimitzar-les, és poder-ne parlar. Per això, disposar d'un vocabulari compartit per parlar de les petites decisions que prenem al llarg del dia és molt important perquè

el professorat pugui solucionar problemes i ser responsables de la presa de decisions. Crec que una de les coses destacades de “Teach Like A Champion” és que dona nom a les coses i, en molts casos, coses que els professors ja sabien i que ja feien.

La segona és que quan tenim un nom per a les coses en podem parlar, podem aprofundir i estudiar tots els detalls. Per això crec que els noms són importants. També perquè ajuden la gent a fragmentar les coses. “Chunking”, és un concepte de la ciència cognitiva, que diu que quan tinc un nom per a alguna cosa estic capacitada per veure una sèrie d'incidents o esdeveniments separats com una sola cosa. Això m'ajuda a percebre-les més de pressa i prendre millors decisions.

La tercera és que al llibre vaig intentar honrar els professors estudiant-los i examinant el que realment fan. Molts dels consells que es donen als professors venen de fora de l'ensenyament. Diuen: “La teva classe hauria de ser democràtica”. La meua classe hauria de ser democràtica? Què vol dir això? Això vol dir que ha de ser democràtic quan en Joan està cridant l'atenció al mig de la classe, pertorbant l'aprenentatge de tothom? Hem de votar? No! Crec que no hi ha una bretxa de rendiment a què un docent no hagi trobat una solució en algun lloc. Crec de veritat que cal honorar els professors, examinant les solucions que han trobat i estudiar-les en vídeo i veure-les una vegada i una altra. El vídeo és

El vídeo és una eina increïblement poderosa per a estudiar entorns complexos

una eina increïblement poderosa per a estudiar entorns complexos.

Ningú no vol posar-se davant d'una classe i cridar els nens quan les coses no van bé. Ningú no vol acabar el dia sentint que ha fallat els nens perquè no ha creat un entorn on poguessin aprendre de manera òptima. Els docents deixen la professió perquè no poden gestionar una aula com la que ells somien. Crec que la raó per què tanta gent se centra en els capítols de gestió del comportament és perquè hi ha un gran buit i els professors el pateixen. Les bones persones, que volen el millor per als nens, lluiten per obtenir els resultats que cerquen.

Part d'això és comprendre com es pot construir una cultura vibrant, però hi ha un buit d'orientació en aquest àmbit. Crec que això és probablement un aspecte pel qual "Teach Like a Champion" ha estat útil als professors, perquè ha omplert aquest buit amb coneixements de professors reals. És irònic que la gent s'obsessiona amb aquests capítols, que són tan necessaris i escassos.

Segons la seva experiència, és possible formar professorat nou per a triomfar en qualsevol aula, ja sigui disruptiva, diversa a nivell d'economia, cultural o de raça, ja sigui d'un sol sexe o mixta? Quins són els aspectes clau del vostre mètode?

Crec que cada mestre és únic i diferent. Hi ha habilitats, però, que el converteixen en un bon "mestre"? Per descomptat que n'hi ha. Què diu del nostre propi treball quan pensem que podem ensenyar la gent a ser cirurgians, i que podem

ensenyar-los a ser enginyers i a construir ponts sobre rius, i no pensem que els puguem ensenyar a dirigir aules? És clar que ho podem fer si ens ho prenem seriosament. Tenim una trista visió de l'educació si pensem que no podem formar els professionals per a ensenyar. Quines són les peces clau?

En primer lloc, cal un model d'èxit basat en la recerca, tant en la recerca pràctica, en allò que els professors fan realment, com en la recerca sobre l'aprenentatge, la ciència cognitiva. Crec que el punt de partida és entendre com aprenen les persones. Un cop tens això, es comença a construir el desenvolupament professional del professorat. Als Estats Units, molts professors arriben al desenvolupament professional amb els braços plegats, perquè pensen: "Com puc passar aquesta estona perquè em deixin tranquil i fer el que vulgui?". És una afirmació profundament trista.

El desenvolupament professional ha de resoldre els problemes reals dels professors. He d'estar compromès amb els problemes reals de l'aula. Moltes coses que sabem sobre l'aprenentatge dels joves s'apliquen a l'aprenentatge dels adults. Aquest hauria de ser recurrent, comprendre la relació entre oblit i aprenentatge i entre oblit i construcció de la memòria a llarg termini. No hi ha gairebé res que es pugui dominar en un únic intent. Així que si venim a una sessió de desenvolupament professional i parlem del "temps d'espera a l'aula" i

El punt de partida és entendre com aprenen les persones, després construeixes el desenvolupament professional dels professors

dic: "Sortiu i proveu-ho", és probable que canviï el comportament dels docents fent una cosa molt senzilla en un entorn complex. Perquè després tornem sobre això i diguem: "Com ha anat? Què ha suposat un repte? Què hauríem de canviar? Practiquem-ho!".

Crec que el desenvolupament professional ha d'estar integrat a la vida de l'escola. Ha de ser recurrent. Ha de ser rigorós i actiu. Hi ha d'haver pràctica. Una de les coses que s'entenen menys de l'ensenyament és que és una professió escènica. És com ser actor, d'alumnes de tretze-catorze anys i fas la teva feina. Si va molt malament no pots fer una pausa, parar i trucar. Si ets advocat i estàs intentant entendre un document que estàs llegint, pots parar i trucar a un altre advocat i preguntar-li què significa aquesta frase? Això no ho pots fer si ets professor. Tots els professors ho saben.

La manera com la gent es prepara per a altres professions és fent pràctiques. Assagen les coses que pretenen fer en un entorn controlat i segur per endavant, perquè tots els errors inicials surtin durant la pràctica i no al partit. Si volguessis canviar el teu revés, no intentaries experimentar-lo a la pista central de l'Open de França. Ho practicaries centenars de vegades, mil vegades, pel teu compte, i després sortiries a la pista central. Quan entrenem practiquem molt. Així que, si parlem de temps d'espera, fem que la gent practiqui fent preguntes i esperant abans de respondre, assajant i rebent comentaris. Quan apliquem això en un taller, al principi diem al professorat: "Avui ho practicareu". Aleshores veus la incomoditat als seus ulls. Tot i això, al final de cada taller tothom diu, hauries de parlar menys, hauríem de practicar més. Al final a la gent li encanta fer pràctiques perquè saben que els ajuda.

És un plaer reunir-se amb un



petit grup de professors i parlar de la professió d'ensenyar i dels reptes veritables de l'aula. Crec que una altra de les coses incompreses de l'ensenyament és com de solitària pot arribar a ser una professió. Un dels avantatges del desenvolupament professional és convertir l'ensenyament en un esport d'equip, una cosa alegre. Hauria de ser el moment més feliç de la setmana quan et reuneixes amb els teus col·legues i resoleu problemes, expliqueu històries divertides i us rieu una mica. Millores i et sents bé. A la setmana següent, entres a classe dilluns i dius: "Això funciona".

Aquesta tècnica l'anomenem "el cicle del què fer", que consisteix a donar una direcció clara i observable, fer una pausa i mirar per veure si els alumnes la segueixen i deixar que et vegin mirar. Reforçar positivament els alumnes que ho

Practicar és important i canviant la manera d'actuar en classe canvien les classes

estan fent bé. "Gràcies, José. Gràcies, Carla". I després corregir el mínim possible. Als alumnes que no fan la tasca: "Necessito un llapis més en moviment, gràcies, així". El professor em va dir, "vaig practicar durant 3 hores aquella nit amb un col·lega. L'endemà la meua classe va ser completament diferent. De sobte vaig descobrir que, si canvio el que faig, puc canviar la classe. Després de diverses sessions, de sobte em vaig convertir en mestre. Crec que la idea de la pràctica és realment molt important i sovint passa per alt".

Quin hauria de ser el principal objectiu educatiu del TLAC?

Quins són els principals signes d'èxit? Com descriuríeu una aula d'alt rendiment?

Et diré quatre coses que em sembla que són realment importants. La primera és el que jo anomenaria la ràtio de pensament. La ciència cognitiva ens diu que els estudiants recorden el que pensen. I una de les coses que cal per codificar el nou aprenentatge i la memòria a llarg termini és la dificultat deliberada. Cal pensar molt sobre les coses i deliberar-les per tenir èxit. Així que una de les primeres preguntes que m'he de fer és si l'aprenentatge és prou rigorós. Estic fent preguntes desafiantes? És així? Els estudiants estan pensant intensament sobre idees que són importants? No pots pensar gaire sobre coses de les quals no tens coneixements previs. Així que perquè aquest procés de reflexió funcioni, primer he d'oferir coneixements als alumnes.

Crec que això s'ha fet crònic als Estats Units. Tenim la creença que el pensament superior és el contrari dels fets. Es diu que no hauríem d'ensenyar fets, que es poden cercar a Google, cal ensenyar el pensament d'ordre superior. I crec que, més enllà de qualsevol debat, la comunitat de la ciència cognitiva és aclaparadorament clara en això. No pots pensar profundament sobre temes dels quals no en saps res. La geofísica americana Lynnae C. Quick té una visió sobre física de partícules. Cap de nosaltres no sap res sobre això, no podem pensar críticament sobre això. Cal dificultat deliberada i preguntes desafiadors perquè el motor del pensament s'alimenti per endavant amb el "petroli" de molts coneixements. Aquesta

primera qüestió, la ràtio de pensament, es refereix a: la gent pensa molt?

La segona qüestió és la freqüència de participació. Quan jo era professor de primer any, acabava de sortir de la universitat. Estudiava anglès i m'encantava parlar de llibres amb els meus professors. Vaig imaginar que així seria la meua classe. La primera setmana vaig plantejar als meus estudiants preguntes filosòfiques sobre el simbolisme del text. Vaig tenir una conversa molt intensa amb la Danielle perquè era l'alumna més motivada i compromesa de la classe. Els altres 29 estudiants havien

intentat fugir de la classe, perquè només ella i jo participàvem de la conversa. Es podria argumentar que la ràtio de pensament era alta. Feia preguntes rigoroses i això obligava els alumnes a pensar molt. Però no tenia un bon índex de participació. He d'assegurar que els 30 estudiants pensin molt. Així que a la freqüència de pensament ha d'anar unida a la ràtio de participació.

D'altra banda, és important entendre que les aules són, sobretot, cultures. I jo he de modelar la cultura de la meua aula. No hi ha una cultura per defecte. No hi ha una cultura natural. La gent sol pensar que, si no faig res per modelar la



La percepció de les normes entre companys suposa la major influència de motivació i comportament

cultura de la meua aula, el que hi ha en aquest buit és la seva cultura, la cultura dels alumnes, i no és així. És el que sorgeix en el buit i poques vegades és òptim des del punt de vista educatiu. Aquest buit sovint fa que els alumnes més forts s'aprofitin i limitin les oportunitats dels alumnes més febles o de menor estatus. Així que he de construir una cultura que canviï la percepció dels alumnes sobre la seva relació amb l'escola i l'afany d'aprendre. Això és fonamentalment el que fem. Som creadors de cultura.

Un quart aspecte és comprovar-ne la comprensió. Hi ha un gran entrenador de bàsquet als Estats Units que es diu John Wooden. Abans era professor d'anglès. Era una cosa així com la nostra versió de Pep Guardiola o algun gran entrenador esportiu. La gent li preguntava quin era el secret, i ell deia: el secret és ensenyar. El secret d'ensenyar és saber la diferència entre allò que nosaltres ensenyem i allò que ells aprenen. Estar drets durant una hora i parlar de les causes profundes de la Guerra Civil espanyola és una cosa molt diferent que els estudiants ho aprenguin i ho entenguin. He de trobar constantment maneres d'avaluar l'aprenentatge a mesura que es produeix i estar atent als fluxos de dades que em diuen si els estudiants han après. Aquesta darrera peça és l'avaluació constant en temps real. Què saben? Per què ho saben? Què poden fer si no ho saben? Crec que és un altre element clau. Com a resum, les quatre coses de què he parlat són: la ràtio de pensament,

la ràtio de participació, la creació de cultura i la comprovació de la comprensió.

Al seu llibre "Reconnect", parla de la importància de crear una cultura escolar sòlida que fomenti el sentit, el propòsit i la pertinença en els alumnes. A què es refereix? Per què és important crear cultures escolars que reforcin la pertinença, no n'hi ha prou que els alumnes aprenguin? Hi ha evidències de la seva importància?

Sí. Tot aquest tercer capítol a Reconnect tracta sobre el sentit de pertinença i la seva profunda importància, una de les quals és mirar-se els uns als altres i parlar-se en lloc d'ignorar-se. Quan algú parla a classe, el següent alumne que parla fa referència a allò que ha dit? "Oh, el que ha dit l'Ana ha estat interessant i hi estic d'acord"; o "ha estat interessant, però no hi estic d'acord". Tot això et diu que allò que has dit és important i que els teus companys ho han valorat i t'anima a tornar a parlar. Sovint passa a classe que un alumne parla i ningú diu res després, cosa que significa que a ningú no li ha importat el que ha dit. Aleshores no torna a parlar. O un estudiant diu alguna cosa i un altre aixeca la mà i diu el mateix. L'alumne rep el missatge que allò que diu és irrellevant i no hauria d'haver parlat. Els estudiants reben missatges semblants una vegada i una altra, i deixen de participar i de fer alguna cosa òptima educativament. Un altre exemple de sentit de pertinença és si parlem entre nosaltres o bé ignorem els altres. Podem maximitzar el sentit de pertinença per crear un entorn d'aprenentatge òptim des del punt de vista educatiu? Reconnect tracta de l'especial importància del sentit de pertinença.

Hi ha moltes aules als EUA i suposo que a Espanya també, on pensem que els alumnes tenen l'oportunitat d'aprendre. El que

volem dir és si un estudiant està disposat a arriscar-se a violar les normes socials dels seus companys i ser l'únic noi que aixeca la mà i l'únic que treballa. Això és difícil quan tots els altres estan relativament desinteressats i el codi social que comparteixen és no aixecar la mà i no esforçar-se gaire.

La investigació en ciències socials ens diu que els éssers humans som profundament socials. La percepció de les normes entre companys suposa la major influència de motivació i comportament. En realitat, l'oportunitat hauria de ser que entres en una classe que t'empenyi i repta a ser millor, i on mires al teu voltant i és més probable que vegis que els teus companys et valoren i et donen suport per tenir èxit.

Aquesta és una de les principals funcions del professor. És molt difícil fer-ho. Quan les coses són difícils, tens dues opcions: pots acceptar el repte i fer tot el que sigui possible per afrontar-lo; o pots racionalitzar per què no val la pena, o per què no et correspon assumir aquest repte, i pots justificar que no és la teua missió fer-ho, i fer servir la teua intel·ligència per explicar per què aquesta, no és la teua feina. Molts docents ho fan. I diuen que és coercitiu intentar modelar els comportaments dels estudiants i fer que treballin a l'aula.

Jo crec que una de les coses més importants a l'aula és fer que els estudiants es mirin entre si quan estan parlant. Imagina per un moment que estem llegint una novella, un llibre, i els demano que parlin amb sinceritat sobre el que senten sobre la novella. I et nomeno

Una de les coses més importants a l'aula és fer que els estudiants es mirin entre si quan estan parlant

Una de les maneres de construir una relació amb els alumnes és mostrant-los que poden tenir èxit amb unes expectatives altes

a classe i mires al teu voltant i els teus companys estan encorbats als seus seients, mirant per les finestres, els telèfons, o et miren quan comences a parlar, i posen els ulls en blanc, el seu llenguatge corporal i els senyals socials que envien, diuen, "m'importa un ben poc el que estàs dient" Qui s'atreveix a compartir els seus pensaments més profunds sobre la novella en aquest context?

Si volem que els estudiants aprofitin al màxim les seves oportunitats d'aprendre i desenvolupar allò que porten a dins, no haurien d'estar parlant darrere d'altres. No haurien de parlar amb companys mal asseguts que diuen: "No m'importa el que estàs dient". Quan ets adolescent, entres en un grup d'amics i tots miren els telèfons mòbils, ningú et mira quan entres en una sala. Això és un missatge profundament perturbador, ni tan sols els importa que has entrat a l'habitació. Si entres en un grup i algú et mira malament, saps que hauràs de lluitar per la teva pertinença al grup. Tot això es comunica a través dels teus ulls. Ens diu que el constructor més gran de motivació i comportament és la nostra percepció de la norma del grup, perquè la norma del grup és el que ens fa tenir èxit o fracassar. Ser capaç d'unir-se al grup i ser part del grup. Això existeix a totes les aules. Sempre estic mirant al meu voltant per veure si els meus companys aproven el que estic fent, si em valoren quan parlo o posen els ulls en blanc. Cal demanar als estudiants que es mirin els uns als altres, que intentin controlar els seus cossos,

dir-los que quan una altra persona està parlant, s'han de girar i mirar, i han d'intentar mostrar interès, encara que estiguin cansats.

Intentar semblar interessat pel que algú t'està dient al matí quan estàs cansat és un petit sacrifici de part teva, però tots obtenim un guany quan algú pregunta sobre càlcul, miro als meus companys i em miren i assenteixen somrient i diuen: "Endavant, respon a la pregunta sobre càlcul. Fes-ho tan bé com pugués, nosaltres et donarem suport". Aquesta és la diferència entre convertir-se en enginyer o no. Construir aquesta cultura forma part del nostre treball com a professors, és dur i en gran part invisible, però és increïblement important.

Quin paper tenen els professors en això? Ens pot donar algun exemple o explicar-nos alguna anècdota?

Jo només diria que allò que dic als estudiants importa. És part de la construcció de la cultura. Si anomeno en José i en José dona una resposta i jo dic: "Genial, José, aquesta ha estat una resposta reflexiva. Moltes gràcies". Et sembla bé? Sí. És bonic dir-ho, és útil i és bo. Però no és tan important com allò que el Josep veu quan mira els seus companys i parla.

La meva feina en la construcció de la cultura, tant com allò que jo els dic, és modelar l'ambient entre companys i allò que els companys es comuniquen entre si. Crec que els professors s'ho passen per alt. Les relacions són importants. El que els professors solen entendre malament és que pensen que la relació ha de venir primer, que han de tenir una relació amb els alumnes abans d'ensenyar-los. Hi ha una frase en anglès que sovint es pot veure a les xarxes socials: "No els importa el que diràs fins que saben que et preocupes per ells".

Com saben que et preocupes? Ho saben perquè els ensenyes

bé. Poden voler o no que siguis el seu amic. La presumpció que els estudiants, especialment els estudiants pobres, necessiten que tu, el professor, siguis el seu salvador i el seu confident a la vida, és un mite. Poden o no voler que siguis la persona amb qui lluitaran. Però no ho has d'esperar per començar a ensenyar. De fet, la manera de demostrar-los que t'importen, que el seu temps importa, que et preocupes pel seu progrés, és ensenyar-los i ensenyar-los molt bé. Crec que aquesta és una de les coses que més es passen per alt. Una de les maneres de construir una relació amb els estudiants és ensenyant-los, prenent-te seriosament el seu temps, mostrant-los que poden tenir èxit mantenint altes les expectatives. És una de les raons per les quals als estudiants els encanten les activitats extraescolars on les exigències són altes. Els nens que fan teatre, música, o esport, t'expliquen històries de la persona que els va exigir molt. T'expliquen anècdotes i exageren les vegades que el professor de música els va fer tocar les seves escales, o quantes vegades l'entrenador de futbol els va fer córrer "sprints". Estan orgullosos de si mateixos per aquestes expectatives.

I saben que quan el professor els les va fer complir era una manera de dir-los: "Et valoro". I per això t'expliquen aquesta història. Així que crec que la idea de "Et demostro que crec en tu, prenent-me seriosament el teu aprenentatge, ensenyant-te bé i mostrant-te que tinc la capacitat i

No ensenyes bé perquè hakis establert relacions amb els estudiants. Estableixes relacions amb els estudiants perquè els ensenyes bé

l'habilitat de fer que aprenguis bé",
és una peça oculta de la construcció
de la cultura, l'inici de la creació de la
cultura. La correlació s'inverteix: no
ensenyes bé perquè hagi establert
relacions amb els estudiants,
estableixes relacions amb els
estudiants perquè els ensenyes bé.

Referències

¹ Lemov, D. (2021). "Teach Like a Champion 3.0: 63 Techniques that Put Students on the Path to College". Jossey-Bass Inc., U.S.; 3a. Edició.

² "Chunking" és el procés d'agrupar coses a "trossos" més grans i significatius perquè siguin més fàcils de recordar. El concepte té l'origen en un famós article del psicòleg cognitiu George Miller.

³ Lemov, D., Lewis, H., Williams, D. y Frazier, D. (2022). "Reconnect: Building School Culture for Meaning, Purpose, and Belonging". Jossey-Bass Inc., U.S.

