

panoràmica



Inaguració acadèmica





Anna Cristina d'Addio és analista Sènior de Polítiques a l'Informe de Seguiment de l'Educació al Món (GEM) de la UNESCO. Com a responsable de la secció temàtica, ha liderat la recerca de l'Informe GEM 2024/2025 sobre lideratge i educació, analitzant com els líders escolars poden transformar els sistemes d'aprenentatge. Doctora en Economia Quantitativa i Pública, anteriorment va treballar a l'OCDE. La seva visió combina el rigor estadístic amb el disseny de polítiques per apoderar directius i docents a escala global.

L'educació es transforma a través de les persones

per Impuls Educació

PONÈNCIA D'ANNA CRISTINA D'ADDIO

Davallada dels aprenentatges en països de rendes altes i baixes, dèficit creixent de professorat, salut mental al límit, transformació digital accelerada, disrupció climàtica i esclatxes de desigualtat a l'alça. En la conferència inaugural del I Congrés Impuls Educació, Anna Cristina d'Addio —una de les veus impulsores de l'Informe GEM de la UNESCO— situa el lideratge educatiu com a eix vertebrador de la resposta. L'evidència és incontestable: el lideratge és el segon factor d'incidència escolar sobre l'aprenentatge, només superat per la pràctica docent a l'aula. Aquesta és la tesi que obre la sessió: l'educació no es transforma a base de documents, estratègies ni marcs teòrics. Es transforma a través de les persones.

La urgència: una radiografia global complexa

Els resultats d'aprenentatge pateixen una regressió a escala global, fins i tot a les economies més avançades. Augmenta l'exclusió escolar, mentre que la inversió pública que els governs destinen a l'educació s'estanca o pateix retallades. A aquest escenari s'hi afegeix una llista de reptes estructurals, previs a la pandèmia i agreujats per aquesta: pèrdua d'aprenentatges, mancança de docents, fragilitat de la salut mental en l'alumnat i el professorat, una digitalització implacable, l'emergència climàtica i unes desigualtats cada cop més cronificades.

En paral·lel, però, emergeixen innovacions, noves metodologies pedagògiques i aliances inèdites. El dilema de fons —que d'Addio planteja des del primer instant—

ja no rau a saber si l'educació ha de mutar. La transformació és inevitable. La veritable incògnita és com es lidera aquest procés.

El lideratge com a palanca pedagògica

La recerca més recent confirma que el lideratge és determinant en qualsevol procés de millora educativa. L'Informe GEM 2024-25 ho quantifica: és el segon factor escolar de major impacte, només per darrere de la pràctica docent. Un lideratge sòlid optimitza la qualitat de l'ensenyament, vertebrava el clima escolar, afavoreix la retenció del professorat i, sobretot, maximitza els aprenentatges. Aquesta premissa xoca amb una concepció encara fortament arrelada: la creença que liderar un centre és, fonamentalment, administrar-lo, i que es tracta d'una funció subsidiària en relació amb la

El dilema de fons ja no és si l'educació s'ha de transformar. El canvi és inexorable. La veritable incògnita és com es lidera

dinàmica d'aula. Molt lluny d'això. El lideratge és, intrínsecament, una praxi pedagògica. El sistema educatiu no es transforma a base de decrets ni de marcs teòrics: ho fa a través de les persones que tracen el rumb, generen confiança, potencien el talent aliè i teixeixen les condicions òptimes perquè l'aprenentatge floreixi.

Aquesta visió recorre tot l'ecosistema educatiu. Des dels equips directius, passant pel professorat que exerceix un lideratge distribuït entre iguals, fins a l'administració, els rectorats i els departaments governamentals. El lideratge opera a totes les escales, i són aquests agents els qui determinen l'assignació de recursos,

la cura del benestar docent, les polítiques d'inclusió de l'alumnat i el grau d'implicació de la comunitat educativa.

Del lideratge heroic a la construcció de capacitat col·lectiva

Liderar, recorda d'Addio, no equival a administrar, dictar ni supervisar. Consisteix a inspirar, traçar el rumb, generar confiança, garantir la coherència i vertebrar un propòsit compartit. Es tracta d'un procés dinàmic, no d'un càrrec estàtic. Per això, no se circumscriu exclusivament a la direcció formal d'un centre o a l'emissió de normatives des d'un despatx institucional: també arrela en la docent que exerceix de mentora d'una companya, en la figura tècnica que fa de frontissa entre la política i la praxi, en els equips universitaris que vetllen per la cultura professional i en les comunitats que reivindiquen els drets del seu alumnat. Un lideratge eficaç és inclusiu, distribuït, fonamentat en l'evidència, permeable al context i focalitzat en l'aprenentatge. L'Informe GEM és categòric:

Un lideratge sòlid optimitza la qualitat docent, vertebrava el clima escolar, afavoreix la retenció del professorat i, sobretot, maximitza els aprenentatges

L'exercici del lideratge contemporani es desenvolupa en un ecosistema d'alta complexitat. Se'ls exigeix elevar el rendiment acadèmic, preservar el benestar de l'equip, assimilar la disrupció tecnològica, donar resposta a una transformació social vertiginosa i, de retruc, dotar el sistema de resiliència davant d'un futur cada cop més incert. Davant d'aquest escenari, el paradigma del líder individual i heroic esdevé insostenible. És imperatiu edificar una capacitat col·lectiva. Els sistemes educatius d'alt rendiment es fonamenten en cultures professionals robustes. Aquesta solidesa requereix tres transicions deliberades:



del mer compliment normatiu a la consolidació d'una cultura compartida, de la supervisió al suport professional, i de l'autoritat jeràrquica a la coresponsabilitat. Aquest model de lideratge genera capacitat transformadora en lloc d'acumular poder.

Un compromís ineludible amb el futur de l'educació

Abordar el lideratge educatiu —insisteix d'Addio— va molt més enllà de l'exercici teòric. El debat acadèmic té una translació directa a l'aula, impactant en els cossos docents, l'alumnat i el teixit comunitari. El propòsit últim és convertir el lideratge en un autèntic

En un ecosistema d'alta complexitat, el lideratge eficaç exigeix transitar d'un paradigma individual a la construcció d'una capacitat col·lectiva

Cal transitar del compliment normatiu a la cultura compartida, de la supervisió al suport, i de l'autoritat jeràrquica a la coresponsabilitat

motor de justícia social, excel·lència, equitat i igualtat d'oportunitats. Aquesta fita exigeix tres pilars fonamentals. Coratge, per desafiar els dogmes establerts, formular els interrogants incòmodes i socialitzar els fracassos amb la mateixa franquesa amb què se celebren els èxits. Col·laboració, transversal i interdisciplinària, perquè les idees més disruptives neixen en les cruïlles del coneixement. I propòsit, perquè l'essència del lideratge radica en les persones: en la voluntat de garantir el ple desenvolupament de cada estudiant i el creixement de cada professional, tot dissenyant sistemes que serveixin l'interès públic i no una mera eficiència tecnocràtica. El futur de l'educació no es decreta des dels despatxos polítics. El forjaran aquells que mantinguin el focus ferm en l'aprenentatge, que apostin decididament pel desenvolupament docent, que

integrin la veu de la comunitat i que assumeixin l'equitat com un imperatiu ètic, lluny de la retòrica buida. En això consisteix el veritable lideratge educatiu: un motor d'excel·lència, una palanca d'inclusió, un pont entre la macropolítica i la micropràctica, i un compromís inalienable amb cada estudiant.

El futur de l'educació no es decreta. El configuren els qui mantenen el foc en l'aprenentatge, invertisteixen en el professorat, escolten la comunitat i es responsabilitzen de l'equitat

