

en profunditat



Andy Hargreaves PhD, Professor investigador al Boston College amb més de 100.000 citacions acadèmiques. Ha estat assessor de governs a Escòcia i al Canadà, i president de l'ARC, una xarxa global compromesa con la equitat i el benestar. Reconegut com el 15è acadèmic amb major impacte en el debat educatiu nord-americà, ha desenvolupat conceptes fonamentals com el capital professional i el lideratge sostenible. És autor d'obres de referència guardonades, entre les quals destaca el seu llibre recent *Leadership from the Middle* (2023). La seva trajectòria, avalada per doctorats honoris causa i el prestigiós premi Grawemeyer, combina la recerca d'avantguarda amb un ferm compromís per la transformació humanista de les escoles.

Lideratge des del mig per al desenvolupament professional

El cor, l'ànima i la columna vertebral del canvi educatiu

per Impuls Educació

PONÈNCIA D'ANDY HARGREAVES

El professor Hargreaves qüestiona les metàfores mecanicistes de les polítiques educatives i planteja un nou horitzó per a les direccions: l'impacte es multiplica quan s'actua a prop de la pràctica docent i es teixeix una col·laboració estreta entre iguals. Davant l'esgotament de les reformes verticals, el lideratge des del mig converteix la direcció del centre en motor de transformació —lluny de la mera gestió de directrius externes— i basteix una proposta arrelada en la cocreació, el capital social, la solidaritat i la solidesa.

La premissa: la proximitat com a motor de lideratge

L'eix vertebrador d'aquesta teoria es condensa en un principi diàfan: la proximitat optimitza el lideratge. Aquesta premissa es desplega en

dues dimensions. D'una banda, la intensitat de la col·laboració entre professionals n'eleva l'eficàcia directiva. De l'altra, la proximitat a la pràctica d'aula —el binomi ensenyament-aprenentatge— en maximitza l'impacte. Aquest marc interpella directament les direccions, els docents impulsors i tota la xarxa de professionals que operen tant a l'interior dels centres com en la interconnexió entre ells.

El fracàs sistèmic de les polítiques verticals

Per copsar la urgència d'un lideratge intermedi, cal analitzar primer el funcionament dels nivells superiors. Un estudi de l'OCDE, liderat per Romain Vienne i Beatriz Pont, va avaluar 450 polítiques educatives desplegades internacionalment durant una dècada. El veredicté és aclaparador: més del 80 % d'aquestes iniciatives

no s'acaben de consolidar mai. Aquest fracàs respon a dues causes estructurals.

L'impacte es multiplica quan la col·laboració s'estreny i el lideratge s'acosta a l'aula

La primera és la concepció estrictament lineal del desplegament normatiu. Les polítiques es dissenyen a les altes instàncies —sovint com a empelts d'altres sistemes— i s'imposen de dalt a baix d'acord amb la lògica de la cultura del rendiment de comptes (deliverology), un concepte popularitzat per Michael Barber. Aquest enfocament

18

19

diàlegs

EN PROFUNDITAT

es basa en terminis rígids, fites quantitatives i microgestió, sovint acompanyats de mesures punitives per a qui no assolix els estàndards. La conseqüència és previsible: els equips docents acaben pervertint el sistema per satisfer els indicadors. L'impacte real és nul o, encara pitjor, contraproduent.

Més del 80 % de les polítiques educatives avaluades per l'OCDE no s'acaben de consolidar mai

La síndrome del canvi crònic i l'aposta per la cocreació

La segona causa arrela en allò que l'expert en gestió organitzacional Eric Abrahamson denomina «síndrome del canvi repetitiu». En nombrosos sistemes educatius, les reformes se succeeixen de manera compulsiva. Abans que una



iniciativa tingui temps d'arrelar i fer efecte, una nova administració imposa directrius contradictòries. Els claustres, sotmesos a aquesta inestabilitat crònica, desenvolupen una inevitable fatiga reformista. Si analitzem el professorat situat a la «zona groga» de baix impacte (segons la categorització de John Hattie), hi trobarem moltes víctimes d'aquesta síndrome. No es tracta de professionals intrínsecament refractaris a la innovació, sinó de docents que han interioritzat que abocar-se a transformacions efímeres i verticals suposa un desgast estèril. L'antídote contra aquesta crisi d'implementació és la cocreació. Les polítiques educatives exigeixen la participació activa de tota la comunitat implicada: equips docents, personal de suport, alumnat i entorn social.

Capital social i treball en xarxa davant la complexitat

Mentre que certes instruccions simples poden tolerar una aplicació vertical, les polítiques multidimensionals hi fracassen estrepitosament. El model d'educació inclusiva de Nova Escòcia (Canadà), avaluat per Andy Hargreaves i Jess Whitley, n'és un paradigma. Aquest marc anava molt més enllà de les necessitats

Molts docents no són refractaris a la innovació, sinó víctimes de la fatiga d'un canvi crònic i imposat

específiques de suport educatiu per abraçar la identitat de gènere, la diversitat lingüística, la realitat migratòria i la vulnerabilitat socioeconòmica. En analitzar quins factors pronosticaven l'èxit d'un repte d'aquesta magnitud,

van despuntar dues variables clau. La segona amb més pes va ser l'habilitat de la direcció per orquestrar una col·laboració autèntica dins del claustre, atorgant autonomia als equips per dissenyar solucions contextualitzades. La primera, i absolutament determinant, va ser la capacitat de la direcció per teixir aliances amb altres direccions del territori. Aquesta pollinització creuada beu de les dues dimensions del capital social teoritzades per Robert Putnam. D'una banda, el capital de cohesió (bonding), propi de comunitats homogènies amb valors i pràctiques compartides. De l'altra, el capital pont (bridging), que enllaça perfils divergents o realitats disperses. Si bé els claustres generen capital de cohesió amb facilitat, és el capital pont el que resulta imprescindible per desllorigar els grans reptes sistèmics.

De l'enginyeria a l'ecologia: un nou marc conceptual

La semàntica de la transformació educativa en condiciona inexorablement el desplegament. Històricament, el discurs institucional ha estat dominat per metàfores pròpies de l'enginyeria: implementar, escalar, transferir, estructurar. Aquest lèxic mecanicista és incapaç de copsar la complexitat orgànica i humana dels centres educatius. L'alternativa passa per adoptar un paradigma ecològic: ecosistemes, xarxes, sostenibilitat, arrelament. Sota aquest prisma, la noció mateixa de «lideratge intermedi»

El factor d'èxit més determinant no és la cohesió interna del claustre, sinó el treball en xarxa entre direccions

es transforma. Referents com Michael Fullan, Andreas Schleicher o Michael Barber han concebut tradicionalment els comandaments intermedis com a simples corretges de transmissió entre l'administració i l'aula. Des d'aquesta òptica, però, aquest espai es converteix en el cor, l'ànima i la columna vertebral de la millora educativa. Liderar des del mig implica actuar com a catalitzadors de la transformació, no com a mers executors de directrius externes.

Liderar des del mig és esdevenir el cor i la columna vertebral del sistema, no una simple corretja de transmissió

Verstehen: la comprensió profunda de l'ecosistema escolar

Aquesta visió del lideratge entronca amb l'epistemologia de les ciències socials. Fa un segle, a La metodologia de les ciències socials, Max Weber ja advertia d'una divergència fonamental respecte a les ciències naturals: els àtoms no tenen consciència del seu comportament; els éssers humans, sí. Weber va encunyar el concepte de Verstehen (comprensió comprensiva): l'anàlisi dels sistemes humans exigeix desxifrar la realitat des de la perspectiva dels propis actors.

L'acció docent no és un assaig clínic aleatoritzat ni una intervenció asèptica. S'assimila molt més a la medicina comunitària o al treball social: disciplines on el matis contextual és indefugible. La macroestadística aporta valor, sens dubte, però la recerca qualitativa —l'observació participant, l'escolta activa, la detecció de pràctiques emergents— resulta insubstituïble.

L'acció docent no és un assaig de laboratori, sinó medicina comunitària: exigeix una comprensió profunda del context

La recerca educativa ha de trobar l'equilibri entre les grans tendències quantitatives i la comprensió fenomenològica de les realitats d'aula.

Professionalitat collaborativa: l'equilibri entre solidaritat i solidesa

L'evidència científica corrobora que el treball en xarxa optimitza l'aprenentatge de l'alumnat, fidelitza el talent docent i n'incrementa el benestar professional. Per desentranyar l'anatomia d'una collaboració d'alt impacte, Andy Hargreaves i Michael O'Connor van

disseccionar cultures de centre altament cohesionades en cinc països. Els resultats van revelar dos pilars irrenunciables: la solidaritat i la solidesa. La solidaritat transcendeix la mera cordialitat de passadís o el consens de mínims. És un compromís ètic inquebrantable amb un propòsit compartit. És la maduresa professional per entomar converses incòmodes, debatre obertament i actuar amb una sola veu per garantir l'equitat i l'èxit educatiu. La solidesa, en canvi, remet a l'arquitectura organitzativa. La bona voluntat relacional és insuficient. Calen protocols d'actuació, rols diàfans, responsabilitats traçables i una gestió escrupolosa dels temps i els espais de coordinació. Dinàmiques com el torn estricte de paraula, per exemple, asseguren una participació simètrica i desactiven l'escalada emocional

en els debats més espinosos. El lideratge transformacional requereix la hibridació d'ambdues dimensions. Els perfils més empàtics i relacionals han d'integrar rigor metodològic i bastides estructurals. Al contrari, els perfils més tecnocràtics i orientats a l'anàlisi de dades han de fer un esforç conscient per cultivar una cultura de confiança i suport mutu.

La descolonització de les pràctiques collaboratives

La professionalitat collaborativa exigeix, a més, una lectura culturalment situada. Les dinàmiques de cooperació muten



dràsticament segons la latitud. A Hong Kong, metodologies com el *Lesson Study* (estudi de classes) assolixen cotes altíssimes de col·laboració dins d'un marc jeràrquic rígid i reverencial, tal com documenta la investigadora Veronica Yao. A Colòmbia, en canvi, les xarxes docents bateguen amb una informalitat efervescent, indestriable de l'activisme polític i el compromís vital.

La bona voluntat és insuficient: una cultura col·laborativa d'alt impacte exigeix valors compartits i rigor estructural

Quan s'importen models pedagògics forans, és imperatiu aplicar-hi un sedàs crític per destriar quins principis actius cal preservar i quins elements s'han d'emmotllar a la idiosincràsia local. Cal fugir del mimetisme acrític i establir un diàleg horitzontal i rigorós amb les pràctiques de referència.

Capitalitzar la resistència docent

Per acabar, liderar des del mig demana una gestió intel·ligent de les resistències. Qualsevol procés d'innovació xoca, inevitablement, amb friccions. Lluny de veure-la

com un boicot, és útil recórrer a l'analogia d'altres disciplines. En immunologia, la resistència es construeix inoculant una dosi controlada del patògen per blindar l'organisme. En enginyeria elèctrica, les resistències modulen el voltatge per evitar el col·lapse del circuit. En l'ebenisteria, l'artesà no lluita contra la veta de la fusta, sinó que n'aprofita la tensió natural. En l'ecosistema escolar, capitalitzar la resistència implica seduir aquells docents de tall clàssic, amb un fort ascendent sobre el claustre, que d'entrada recelen de la innovació. En un projecte impulsat per la Fundació Lego, una directora va integrar estratègicament una mestra d'escola tradicional, summament metòdica i obertament escèptica envers l'aprenentatge basat en el joc. Tot valorant la seva expertesa i convidant-la a cocrear, la direcció no només va aconseguir actualitzar la pràctica d'aquesta docent, sinó que va instrumentalitzar el seu lideratge informal per arrossegar la resta de l'equip.

La col·laboració no és uniforme. Cada context cultural demana discernir què cal adaptar i què cal conservar

Com postula la teoria de xarxes, el node neuràlgic d'una organització no és qui ostenta el càrrec més alt a l'organigrama, sinó qui vertebrava els fluxos de comunicació informal. Identificar aquests perfils, interpellar-los i sumar-los al projecte permet convertir la resistència inicial en un motor imparabile de canvi sistèmic i sostingut.

El node més crític no és a la cúspide, sinó al centre de la trama comunicativa