

projecte

A woman with dark, wavy hair and brown-rimmed glasses is speaking into a small, thin microphone. She is wearing a blue and white patterned sweater. The background is a light-colored wall with large, faint, grey text that includes the words "més social", "verita", "ce", "a", "perso", and "verita".

Gloria Gratacós Casacuberta és doctora en Educació i professora titular de la Facultat d'Educació de la Universitat Villanueva (Madrid), on ha exercit com a degana de la Facultat d'Educació i de la Facultat de Psicologia. Actualment, dirigeix el Màster en Direcció de Centres Educatius, orientat a la formació de directius nacionals i internacionals. Especialista en govern de centres educatius, la seva recerca se centra en l'impacte del lideratge directiu sobre el lideratge docent, la qualitat de l'ensenyament i el clima escolar. És autora de nombroses publicacions sobre lideratge escolar i col·labora activament en xarxes i fòrums internacionals, com l'*International Study of Teacher Leadership* (ISTL). Així mateix, és la coordinadora del Grup de Recerca CEAFAF (Qualitat educativa, aprenentatge eficaç i desenvolupament professional docent) de la Universitat Villanueva.

Pedro-León Vivas és doctor en Educació i Societat per la Universitat de Barcelona. Professor i investigador a la Universitat Austral (Argentina) i professor convidat en universitats d'Espanya, l'Uruguai i l'Argentina. El seu treball se centra en la comprensió de les pràctiques de lideratge escolar en processos de canvi en centres educatius. També investiga sobre el lideratge docent i sobre l'ús de la intel·ligència artificial generativa en la gestió escolar. Integra la xarxa ISTL (International Study of Teacher Leadership) i el Grup CEAFAF (Qualitat educativa, aprenentatge eficaç i desenvolupament professional docent) de la Universitat Villanueva. Ha publicat capítols i articles en editorials i revistes internacionals i compta amb una àmplia trajectòria en gestió educativa, incloent el seu exercici com a Inspector de Nivell Superior al Ministeri d'Educació de la Província de Santa Fe (Argentina).

Quan la direcció sembra, el lideratge docent floreix

per Impuls Educació

ARTICLE DE GLORIA GRATACÓS I PEDRO-LEÓN VIVAS

En un centre d'educació infantil de Madrid, l'arribada d'una nova directora l'any 2019 va desencadenar molt més que un simple relleu directiu: va activar el potencial latent del claustre i en va transformar la cultura professional. Aquest cas, documentat pel grup internacional de recerca ISTL, ofereix un full de ruta precís sobre com el lideratge docent pot renovar una escola quan la direcció decideix sembrar abans d'exigir.

El grup de recerca ISTL (International Study of Teacher Leadership; www.mru.ca/istl) aplega investigadors de diversos països amb un propòsit comú: analitzar el lideratge docent en contextos culturals heterogenis. El punt de partida és la constatació que les transformacions socials

contemporànies exigeixen als centres educatius un model que vagi més enllà del lideratge centralitzat en la figura directiva. La crisi sanitària del 2020 ho va il·lustrar amb nitidesa: allò que va garantir la continuïtat educativa a moltes escoles no van ser les infraestructures ni els recursos materials, sinó la implicació del professorat, capaç de mobilitzar el millor de si mateix per atendre l'alumnat en circumstàncies excepcionals. El grup ISTL articula la seva tasca entorn de tres interrogants: com es defineix el lideratge docent, com es fomenta i de quina manera se sosté en diversos contextos culturals. Una de les eines metodològiques centrals és l'estudi de casos, orientat a extreure aprenentatges directes de la realitat escolar. Amb aquesta orientació van participar en el I Congrés Impuls Educació

«Lidera l'escola del futur», on Gloria Gratacós va exposar aquesta recerca fonamentada en la pràctica docent, acompanyada d'experts nacionals i internacionals. El cas que presentem a continuació documenta com la direcció d'un centre d'educació infantil de Madrid va impulsar, l'any 2019, el lideratge docent mitjançant la creació de grups d'expertes. L'anàlisi examina les pràctiques directives que van viabilitzar aquesta iniciativa, les transformacions que va propiciar en la pràctica docent i l'impacte observat en l'aprenentatge de l'alumnat. Atès que es tracta d'una etapa d'educació infantil on la totalitat del claustre eren dones, s'empra el gènere femení al llarg de l'article.

Per on començar? Un diagnòstic clar i una pregunta guia

El punt de partida va ser un

diagnòstic rigorós: davallada de la matrícula a causa de la baixa natalitat, increment de la competència en l'entorn immediat i una necessitat imperiosa de renovar les pràctiques docents. L'equip directiu es va plantejar, aleshores, l'interrogant que guiaria tota la intervenció: com es pot millorar l'èxit educatiu i, simultàniament, consolidar la motivació i el compromís del professorat? La mateixa formulació ja suposava una declaració d'intencions: totes dues dimensions no eren pas excloents, sinó profundament complementàries. La direcció va comprendre que una simple adaptació procedimental resultava insuficient. Calia catalitzar un canvi cultural que situés les mestres com a agents clau en la concepció i l'aplicació de les millores. Aquest repte exigia evolucionar d'un model focalitzat en la figura directiva cap a un enfocament de lideratge distribuït, on la presa de decisions pedagògiques fos compartida i s'estimulés la proactivitat professional del claustre. La resposta es va materialitzar en una acció molt concreta: identificar i potenciar les fortaleces de l'equip docent. En paraules de la mateixa directora: *"Buscar els punts forts de les professores i recolzar-nos-hi, en les seves inquietuds, en les coses que se'ls donen bé. I a partir d'aquí, formar els grups d'expertes. Jo crec que això va ser clau per motivar el professorat"*.

Les decisions que van encendre el motor de la innovació docent

Els grups d'expertes són equips docents reduïts que s'estructuren al voltant d'un interès curricular compartit. La seva missió és investigar, formar-se, dissenyar, aplicar i avaluar noves propostes metodològiques per, posteriorment, transferir-les a la resta de l'escola. Lluny de ser comitès burocràtics, actuen com a autèntics laboratoris pedagògics dotats d'autonomia real i responsabilitat compartida. En

aquest cas específic, van prendre forma en iniciatives d'anglès, matemàtiques, educació emocional, psicomotricitat i aprenentatge basat en projectes (ABP). El seu desplegament va conjugar elements operatius i actituds específiques que la direcció va orquestrar amb total coherència. El pas inicial va consistir a conèixer l'equip a fons: la directora va dur a terme tutories individuals per cartografiar els interessos, les motivacions i les fortaleces de cada mestra. Aquest coneixement de proximitat es va convertir en la pedra angular de l'estratègia. A partir d'aquí, es van establir les prioritats curriculars del centre i es va cercar, de manera explícita, l'alineament entre els objectius institucionals i les vocacions personals. Els investigadors consideren que aquesta confluència va ser l'encert decisiu de la intervenció: els grups gestats sota aquest paradigma operen impulsats per una motivació intrínseca impossible d'assolir mitjançant incentius externs. Per garantir la sostenibilitat d'aquesta tasca, la direcció va blindar franges horàries exclusives, va proveir els equips amb recursos materials i formació especialitzada, i va instaurar una premissa irrenunciable: la despenalització de l'error. Aquesta xarxa de seguretat institucional va ser el factor determinant que va convertir els grups d'expertes en un motor genuí d'innovació pedagògica i desenvolupament professional.

Com els grups d'expertes van renovar la docència i van activar el lideratge docent

La irrupció dels grups d'expertes va capgirar la lògica de treball imperant a l'escola. El claustre va deixar de ser un mer executor de directrius per esdevenir coautor de la proposta curricular i didàctica, assumint un rol proactiu en el disseny metodològic, la revisió de continguts i la presa de decisions pedagògiques. Aquest

Els grups gestats sota aquest paradigma operen impulsats per una motivació intrínseca impossible d'assolir mitjançant incentius externs

canvi de paradigma es va fonamentar en un treball col·laboratiu sistemàtic. Les mestres van començar a reflexionar sobre la pròpia pràctica, a intercanviar experiències i a consensuar decisions. Aquesta dinàmica va cohesionar la línia curricular de l'etapa i va consolidar un clima permanent de confiança mútua i enriquiment professional. Les sessions de transferència interna —on cada grup exposava els seus avenços, proporcionava orientacions didàctiques i engrescava la resta de companyes a adoptar les noves iniciatives— van actuar com l'engranatge perfecte per convertir l'experiència individual en capital intel·lectual col·lectiu. Com afirma una docent del centre: *"Quan et formes i aprens a aplicar allò que has après, et ve molta més seguretat, molta més autoestima. Llavors ets millor docent"*. Durant el procés, diverses docents es van convertir en referents pedagògics dins les seves àrees d'especialització. No hi van arribar per cap nomenament jeràrquic, sinó gràcies al reconeixement natural de la seva expertesa, el seu compromís i la capacitat per mobilitzar la resta de l'equip. Aquest és, precisament, el perfil de lideratge docent que analitza el grup ISTL: d'origen informal, però dotat d'un abast i una influència transformadors. En participar activament en la conceptualització i l'optimització metodològica, les mestres es van convertir en les autèntiques artífexs de les innovacions que aplicaven



a l'aula. Aquest protagonisme va refermar el seu sentit de pertinença envers el projecte educatiu de l'escola. En hibridar els seus interessos i fortaleces amb les línies estratègiques del centre, la tasca docent va adquirir una transcendència personal i professional molt més profunda, tal com il·lustra aquest testimoni:

L'impacte dels grups d'expertes en els aprenentatges

L'impacte de la tasca dels grups d'expertes es va traduir en millores tangibles en diverses àrees. En l'àmbit logicomatemàtic, la implementació de noves metodologies va permetre a l'alumnat assolir fites competencials que van desbordar les expectatives inicials de l'equip docent, posant de manifest capacitats d'abstracció i de càlcul numèric inèdites en aquestes

edats sota els paradigmes anteriors. En llengua anglesa, l'enfocament en la fonètica, la comprensió auditiva i l'expressió oral va derivar en un salt qualitatiu de la competència comunicativa, garantint una transició molt més robusta cap a l'etapa de primària. D'altra banda, el treball en educació emocional va potenciar la consciència i l'autoregulació afectiva des de la petita infància, repercutint de manera altament positiva en el clima d'aula.

**Més integrada,
més com si l'escola
formés part de tu,
perquè tu hi estàs
aportant alguna
cosa teva per al
creixement educatiu**

Per últim, l'aprenentatge basat en projectes va disparar la motivació i va afiançar l'adquisició de coneixements en situar l'infant com a protagonista absolut del seu propi procés de descoberta. Aquests resultats no van passar inadvertits per a les famílies, les quals van expressar espontàniament la seva admiració davant l'evolució observada. En aquesta línia, els grups d'expertes constaten que la col·laboració professional sostinguda —sempre que disposi de l'ecosistema adequat— constitueix una palanca de canvi fonamental per maximitzar l'èxit educatiu de l'alumnat.

Liderar junts: quan la direcció i el professorat formen un sol equip

El cas analitzat demostra que afrontar reptes educatius complexos requereix un estil directiu que,

lluny de monopolitzar l'acció, aposti per distribuir-la. La direcció no va abdicar de les seves funcions, sinó que les va reconfigurar: va anar molt més enllà de la gestió administrativa per teixir un ecosistema on el claustre pogués liderar iniciatives basades en la seva pròpia expertesa. Des d'aquesta perspectiva, la direcció exerceix la seva influència no pas exclusivament mitjançant l'acció directa, sinó a través de les condicions estructurals que genera i de les capacitats que aconsegueix potenciar dins l'equip.

El lideratge directiu, de manera aïllada, resulta insuficient per donar resposta a la complexitat dels reptes educatius contemporanis. De la mateixa manera, un lideratge docent orfe de suport institucional i desvinculat d'un projecte educatiu cohesionat pot derivar en frustració, tant per al professorat com per a la institució. Ambdues dimensions són imprescindibles, i és precisament la seva simbiosi estratègica el que garanteix una millora sistèmica i sostinguda.

Per als equips directius i docents compromesos amb la transformació educativa, la lliçó d'aquest cas és diàfana: cal identificar les fortaleeses de l'equip, bastir les condicions

òptimes per al treball col·laboratiu i dissenyar mecanismes que converteixin l'experiència individual en un capital col·lectiu perfectament alineat amb el projecte educatiu de centre (PEC). Els grups d'expertes no representen cap recepta universal, però sí que constitueixen un model pràctic i altament replicable de com un lideratge integrat —on direcció i claustre actuen de manera complementària i coherent— és capaç de transformar una escola des de les seves pròpies arrels.

Les lliçons que aprenem de la pràctica

Els investigadors del grup ISTL posen en valor la importància d'una recerca educativa que neix de la pràctica i hi retorna. Quan l'acadèmia s'acosta a la realitat escolar, escolta els seus protagonistes i desxifra les dinàmiques que estructuren el seu dia a dia, s'activa un cercle virtuós: la pràctica inspira la investigació, i aquesta retorna a l'escola en forma d'eines per a la millora contínua. Durant el I Congrés Impuls Educació, l'expert internacional Andy Hargreaves va reivindicar la necessitat imperiosa de comprendre la pràctica educativa des de les entranyes. Aquest estudi adopta,

precisament, aquesta mirada: visibilitza un procés de lideratge que ha generat un impacte profund tant en el desenvolupament professional del claustre com en l'èxit educatiu de l'alumnat. El missatge subjacent és incontestable: si en una escola hi ha docents amb inquietuds i talents latents, el primer pas ineludible és l'escolta activa. El segon, orquestrar les condicions estructurals perquè aquest potencial esdevingui una pràctica compartida. Allò que va néixer en petits equips motors va acabar revolucionant la cultura professional de tota una institució. I aquest és, en essència, el veritable poder transformador del lideratge integrat.

La direcció influeix tant per les seves accions directes com per les condicions i capacitats que fomenta en el seu equip

