



Anna Jolonch Directora de LID-BARCELONA – Centre de Lideratge Educatiu i professora associada a l'UCL *Centre for Educational Leadership* de l'Institut d'Educació de Londres. El seu treball se centra en com els equips directius poden transformar les seves escoles per millorar els resultats acadèmics i el benestar de tota la comunitat educativa. La seva visió ofereix als líders una guia per exercir un lideratge pedagògic que impulsi realment el canvi i la millora. La seva trajectòria s'ha orientat a construir ponts entre la teoria i la pràctica educativa, i ha estat assessora en política educativa comparada per al govern català.

Les virtuts d'un lideratge que millora l'aprenentatge

Liderar és fer créixer l'altre

per Impuls Educació

PONÈNCIA D'ANNA JOLONCH

Només l'acció docent té un impacte superior en l'aprenentatge de l'alumnat que el lideratge educatiu. Partint d'aquesta premissa, Anna Jolonch reformula l'interrogant fonamental: quina escola volem per a quin món. En un escenari global marcat pels conflictes bèl·lics, la desigualtat estructural i la crisi democràtica —on un terç del jovent ha perdut la fe en el sistema—, la resposta demana líders virtuoses, no merament competents; figures capaces d'empoderar els qui els envolten. Perquè els bons líders transformen les organitzacions, però els grans líders transformen les persones

Quina escola per a quin món

La reflexió sobre quina escola anhelem per a quin món constitueix l'eix vertebrador de qualsevol projecte educatiu i de tot lideratge pedagògic. Fa més de vuitanta anys, la carta fundacional de les Nacions Unides va establir que situar l'educació i la cultura al centre del bé comú garantiria el respecte a la dignitat humana. La cruesa del present, però, contradiu obertament aquest principi. Habitem un món travessat per la guerra —

amb l'exemple d'Ucraïna i els seus milers d'escoles bombardejades—, la violència estructural, les xarxes d'explotació i una crisi democràtica que empeny un terç del jovent a la desafecció sistèmica. Tota aquesta complexitat penetra diàriament a les aules i converteix l'escola en un bastió de resistència encarregat de preservar valors i models de convivència. L'educació és, per definició, horitzó i futur. Assumim una responsabilitat majúscula: salvaguardar la dignitat de cada infant i jove, amb la certesa que un sol gest docent pot capgirar una trajectòria vital. El propòsit últim és forjar una ciutadania crítica, capaç de llegir el món i de governar la pròpia vida amb plena autonomia. Com insisteix el professor Hargreaves, el centre educatiu s'ha de consolidar com un espai de pertinença: en un món entestat a alçar murs, l'escola ha de teixir comunitat, honorar la diversitat i descobrir el talent singular de cada infant perquè, sobretot, cregui en les seves pròpies capacitats.

Els tres pols de la pedagogia: axiologia, ciència i praxi

El professor Philippe Meirieu articula la pedagogia al voltant de tres grans pols: l'axiològic (els valors i l'ètica, dimensió que aprofundeix

Maria Rosa Buxarrais), el científic (les evidències i el coneixement, desenvolupat per John Hattie) i el praxiològic (les metodologies). En l'actualitat, la pedagogia no pot basar-se exclusivament en la ciència. El paradigma basat en evidències no dicta el rumb del projecte educatiu: és precisament el pol axiològic el que marca l'horitzó i dona sentit a l'acte d'educar.

Un sol gest docent pot capgirar una trajectòria vital. L'escola, un espai de resistència i pertinença

La neurociència i la psicologia cognitiva desxifren el funcionament del cervell i els mecanismes de l'aprenentatge, però mai podran dictaminar què ha d'aprendre l'alumnat ni quin canó de lectures ha d'assumir. És la dimensió ètica la que aporta la visió i el rumb: qualsevol lideratge educatiu ha de tenir aquestes coordenades ben definides abans d'adoptar cap decisió tècnica. En aquesta línia, la professió docent conté un imperatiu moral ineludible: la

voluntat d'influir positivament en els altres. El líder educatiu és l'artífex de les condicions que garanteixen l'equitat d'oportunitats, i fa créixer el seu entorn generant, de retruc, nous lideratges. Tanmateix, la complexitat i les fractures socials contemporànies afegeixen una dificultat majúscula a l'exercici quotidià de la docència.

El segon factor amb més impacte en l'aprenentatge

La recerca educativa i els darrers informes de la UNESCO, exposats per expertes com Anna Cristina D'Addio, són concloents: el lideratge educatiu és un element determinant. Invertir en la formació, la capacició i la dotació de recursos per als equips directius constitueix una de les polítiques educatives amb més retorn social. Existeix, a més, un consens internacional sòlid: calen lideratges altament qualificats en tots els estrats del sistema —des de l'aula fins a la inspecció i l'administració—, tal com recull l'adaptació al context català elaborada per LID Barcelona. I és que el lideratge representa la segona variable escolar amb més incidència en l'aprenentatge, només superada per l'acció docent directa.

La ciència desxifra com aprèn el cervell, però no dictamina què ha d'aprendre l'alumnat

Ara bé, perquè aquest lideratge exerceixi un impacte transformador requereix un ecosistema propici: autonomia en la presa de decisions, reconeixement institucional, programes de mentoria, avaluació formativa i una reducció dràstica de la burocratització asfixiant que, avui dia, allunya els equips directius del lideratge estrictament pedagògic que haurien d'encapçalar.

La càrrega administrativa allunya el líder del lideratge pedagògic que hauria d'exercir

Les virtuts del lideratge: tres dimensions de l'ofici

La professora Vivian Robinson insisteix en la rellevància del lideratge virtuós. En aquest context, les virtuts van molt més enllà de l'abstracció teòrica o l'ornament retòric: esdevenen pràctiques quotidianes que configuren l'exercici professional de qui lidera. Es resumeixen en un principi tan diàfan com exigent: fer allò que pertoca de la manera òptima. Aquestes virtuts s'estructuren al voltant de tres grans dimensions. En primer lloc, les virtuts inherents al lideratge: l'imperatiu moral i el compromís incondicional amb l'aprenentatge de l'alumnat, lliures de qualsevol ambició de poder o estatus personal. En segon lloc, les virtuts orientades a la resolució de problemes: visió estratègica per establir prioritats, capacitat analítica per desxifrar fenòmens com la resistència docent, i audàcia creativa per transformar centres d'alta complexitat —tal com il·lustren els projectes Magnet esmentats per Jesús Moral i Núria Sabaté. Per últim, les virtuts interpersonals: integritat ètica, respecte, coratge, empatia i la humilitat necessària per mantenir-se en un aprenentatge constant.

Liderar l'aprenentatge: indagació i comunitat professional

El paradigma de les organitzacions aprenents situa l'aprenentatge al nucli del projecte educatiu: si el claustre i els equips directius no aprenen, l'alumnat tampoc ho farà. Aquesta visió sistèmica té com a premissa irrenunciable l'èxit educatiu de tot l'alumnat, sense excepcions.

Segons Vivian Robinson i John Hattie, la intervenció de més impacte d'un líder educatiu és l'impuls del desenvolupament professional del seu equip. Aquest creixement no es pot fonamentar en càpsules formatives descontextualitzades i sense transferibilitat directa a l'aula, sinó en models que es tradueixin en un impacte autèntic, tal com postula la piràmide de Thomas R. Guskey citada per Ana Iturbe

Les virtuts no són retòrica: són pràctica diària. Compromís moral, capacitat estratègica i humilitat

Per materialitzar-ho, l'arquitectura organitzativa del centre ha de ser flexible: pràctiques com la codocència o l'observació entre iguals s'han d'integrar de manera orgànica en la cultura de centre.

Aquest procés requereix, alhora, consolidar una cultura de la indagació pedagògica. Abans d'abraçar la innovació, és imperatiu investigar i diagnosticar la realitat singular de cada aula. Com assenyala la professora Louise Stoll, el desenvolupament professional d'alt rendiment es forja posant en diàleg l'expertesa docent amb l'anàlisi de dades i la recerca acadèmica. Aquesta dinàmica exigeix blindar espais, temps i protocols rigorosos per articular converses pedagògiques focalitzades en l'aprenentatge, capaces de destil·lar un coneixement pràctic i altament contextualitzat. Cal, igualment, promoure comunitats professionals d'aprenentatge fonamentades en la confiança mútua, on l'observació entre docents persegueixi exclusivament la millora contínua, allunyada de qualsevol

lògica punitiva. Aquesta cultura col·laborativa ha d'ultrapassar els murs de l'escola i teixir xarxes entre centres: cal superar la competitivitat institucional en favor d'una autèntica responsabilitat col·lectiva.

L'acció amb un major impacte d'un líder és promoure el desenvolupament professional del seu equip

Benestar docent: quan transformar l'organització implica transformar les persones

El benestar docent està intrínsecament vinculat al desenvolupament professional.

La professora Qing Gu adverteix que bona part del malestar i la desafecció actuals del professorat emanen de la impossibilitat de materialitzar l'imperatiu moral de la seva professió. Més enllà de les legítimes reivindicacions salarials o de la reducció de ràtios, el sistema educatiu ha de garantir oportunitats genuïnes perquè els docents despleguin el seu talent, gaudeixin d'una trajectòria professional estimulante i puguin assumir rols de mentoria i lideratge distribuït. Els bons líders transformen les organitzacions; els grans líders transformen les persones. L'escola és, fonamentalment, un ecosistema humà: la clau de volta del seu èxit rau a assegurar que tots els seus membres disposin d'espais reals per al creixement professional. En un món sovint a la deriva, l'educació

El sistema ha d'oferir oportunitats reals perquè el professorat desenvolupi el seu talent, tingui una carrera professional amb perspectiva i pugui exercir rols de mentoratge

assumeix la responsabilitat històrica de capitanejar la construcció del model de societat que anhelem, establint els fonaments d'un futur més just i esperançador per a tota la ciutadania.

