

Lideratge educatiu ètic. Identitat, interioritat i ètica

El futur de l'escola depèn de la integritat i els valors de qui la lidera

per Impuls Educació

PONÈNCIA DE MARIA ROSA BUXARRAIS

Pandèmia, emergència climàtica, intel·ligència artificial, polarització social: la incertesa contemporània empeny a buscar solucions tècniques, indicadors mesurables i eficiència gestora. Davant d'aquesta inèrcia, Maria Rosa Buxarrais reivindica una via menys transitada: la transformació profunda del lideratge mateix. Tres dimensions —identitat, interioritat i ètica— articulen una proposta on el treball cap enfora neix, indefectiblement, del treball cap endins. Liderar és, abans que res, una manera de ser.

El present reclama molt més que gestió tècnica

Habitem un temps de profunda incertesa. L'emergència climàtica, les tensions geopolítiques, l'eixamplament de les desigualtats i la disrupció tecnològica de la intel·ligència artificial capgiren el context en què s'exerceix el

lideratge educatiu. Els centres educatius encaren reptes inèdits: integrar la intel·ligència artificial sense diluir l'essència pedagògica, acompanyar una generació abstreta en la sobreinformació, donar resposta a una diversitat creixent i cohesionar comunitats en un clima d'extrema polarització social. En aquest escenari, és temptador refugiar-se en respostes exclusivament tècniques: gestió eficient, mètriques estandarditzades i protocols hermètics. Tanmateix, la transformació de l'escola exigeix un pas previ a qualsevol protocol: la metamorfosi profunda de qui n'assumeix el timó. Com ja va apuntar William Foster, cada decisió administrativa comporta una reestructuració de la vida humana. Per això, la direcció escolar és,

en la seva essència més íntima, un exercici constant de resolució de dilemes morals. Cada decisió va més enllà de l'organització i impacta directament en l'alumnat, les famílies i l'entorn comunitari. Urgeix un lideratge que vagi més enllà de l'eficàcia gestora per actuar des d'una consciència ètica arrelada. Un lideratge que compregui que la seva missió primordial és educar, acompanyar i inspirar. Aquest lideratge ètic s'articula al voltant de tres dimensions indestruïbles: la identitat, la interioritat i l'ètica pròpiament dita.

La identitat: un procés d'esdevenir, no pas un do heroic

La recerca educativa contemporània palesa que la identitat no és un atribut estàtic, sinó un procés

Cada decisió administrativa reestructura vides. La direcció escolar és, en essència, la resolució de dilemes morals



Maria Rosa Buxarrais Estrada és catedràtica del Departament de Teoria i Història de l'Educació i investigadora principal del Grup de Recerca en Educació Moral (GREM) de la UB. El seu treball es focalitza en com els líders educatius poden construir escoles que no només siguin centres d'excel·lència acadèmica, sinó també comunitats que promoguin el desenvolupament humà integral i la ciutadania responsable. La seva visió és fonamental per a qui busca un lideratge amb propòsit i valors sòlids. La seva tasca ha estat reconeguda per la contribució al debat sobre la funció de l'educació en la societat i la importància dels valors en la formació de les noves generacions.

d'esdevenir, un continu arribar a ser. Es tracta d'una identitat fluida i polièdrica, forjada en la intersecció de diversos discursos, contextos i vivències. Tradicionalment, s'havia conceptualitzat des de perspectives individualistes que enaltien la figura del líder heroic —una tendència àmpliament documentada per autors com Nietzsche i Heffernan. Aquesta visió resulta del tot insuficient i, sobretot, nociva per als reptes del segle XXI: genera expectatives inassolibles, aïlla qui exerceix el càrrec i torpedina el desenvolupament d'un lideratge distribuït i col·laboratiu. La identitat, lluny de davallar de cap pedestal, es teixeix en la pràctica quotidiana i en l'entramat de les relacions socials. Aquesta identitat es desplega en múltiples dimensions interconnectades. La identitat personal —el bagatge vital, els valors nuclears, les experiències formatives— afina la sensibilitat envers les esquerdes de l'entorn, una qualitat irrenunciable per no perdre el pols de la realitat. La identitat professional —la manera com es concep la tasca educadora i els principis que la vertebraren— no s'assoleix merament acumulant titulacions: es reconstrueix al llarg de la trajectòria a través del pòsit de l'experiència i la resolució de conflictes de valor. La identitat relacional ens recorda que liderar és, intrínsecament, vincular-se: com ja postulava Martin Buber, el lideratge ètic exigeix bastir relacions genuïnes de tipus «jo-tu», fonamentades en el reconeixement ple de l'altre, defugint la lògica instrumental del «jo-això». Per últim, la identitat contextual i interseccional evidencia que l'entorn és constitutiu, no pas accessori. Investigadores com Blackmore i Horsford subratllen com aquestes identitats es modelen

en les cruïlles del gènere, la classe social i l'origen ètnic: les dones directives, per exemple, han de transitar entre discursos sovint contradictoris sobre feminitat i autoritat, mentre que els líders de col·lectius minoritzats s'enfronten als esculls dels estereotips estructurals. Consolidar una identitat ètica robusta requereix quatre pilars fonamentals: l'autoconeixement, seguint la màxima socràtica, com a llindar per identificar els valors i els biaixos propis; la reflexivitat crítica, acompanyada de la humilitat indispensable per qüestionar les assumpcions pròpies; la coherència entre el pensar, el ser i l'actuar, per tal d'escurçar la distància entre la narrativa personal i la pràctica real; i la sensibilitat envers la diversitat, concretada en una identitat genuïnament intercultural. Com apunta Kappers, el lideratge orientat a l'equitat demana, indefectiblement, una transformació personal profunda.

La interioritat: un acte de resiliència contracultural

El concepte d'interioritat pot grinyolar en un ecosistema educatiu colonitzat per l'eficiència i el retiment de comptes. En un món absorbit per les mètriques, reivindicar la interioritat esdevé un acte de resiliència contracultural —i, malgrat tot, un requisit indefugible per sostenir un lideratge autèntic i perdurable. La interioritat remet a la vida íntima: els valors nuclears, les motivacions, els propòsits i aquella capacitat reflexiva que permet destil·lar la saviesa pràctica —allò que Aristòtil anomenava frònesi. En una època que ens empeny compulsivament cap a l'exterior i la hiperconnexió, cultivar la interioritat és un exercici de llibertat que ens prepara per activar la consciència i la profunditat de pensament. Grans referents de

la pedagogia com Maria Montessori, Paulo Freire o Nel Noddings van furgar a fons en aquesta dimensió. Es lidera des del moll de l'os del propi ésser: si el paisatge interior està fragmentat o saturat d'angoixes no resoltes, aquestes esquerdes es projectaran sobre les decisions i els vincles professionals. Foucault, a través del seu concepte de les tecnologies del jo, ja va il·lustrar com és possible modelar conscientment la pròpia formació subjectiva. El cultiu d'aquesta interioritat es concreta en pràctiques ben tangibles. D'entrada, l'autoreflexió a través d'eines com el diari de camp, blindant espais per disseccionar les vivències i les decisions de la jornada. A continuació, l'atenció a la dimensió emocional: investigadors com Shapiro i Stefkovich, així com neurocientífics de la talla d'Antonio Damasio, han posat de manifest que tota decisió racional va amurada de components emocionals ineludibles —un paradigma que fulmina la dicotomia clàssica de Kohlberg. I, per acabar, l'autocura: en professions basades en la cura com és la docència, establir límits higiènics i preservar l'equilibri personal no respon a cap caprici estètic, sinó a un imperatiu ètic per esquivar la síndrome del professional cremat. Aquesta riquesa interior ens capacita per establir vincles molt més autèntics. Es tradueix en una presència de qualitat, en una escolta activa orientada a desxifrar genuïnament l'interlocutor i en una resposta emesa des de l'ésser, desactivant els automatismes reactius que sovint es disparen davant del conflicte. Autores com Deborah Netolicky han documentat abastament com aquest exercici capgira la naturalesa de les relacions. Implica, a més, abraçar la pròpia vulnerabilitat i superar el mite del líder cuirassat per donar pas a una figura més humana, porosa i, precisament per això, dotada de molta més autoritat moral.

**El mite del líder heroic pertany al segle XX.
La identitat ètica es forja en la quotidianitat**



Sense una vida interior cultivada no hi ha saviesa pràctica ni lideratge que se sostingui en el temps

Quatre paradigmes per a una ètica del lideratge

L'ètica del lideratge educatiu s'articula a partir de quatre paradigmes fonamentals que cal saber identificar i harmonitzar. El primer és l'ètica de la justícia, ancorada en la tradició liberal democràtica de pensadors com Kant, Rawls o Kohlberg. Se centra en els drets, el marc normatiu i els principis d'equitat: es qüestiona si les regles del joc s'apliquen amb justícia i proporcionalitat per a tota la comunitat.

El segon és l'ètica de la crítica, d'arrel freiriana i sostinguda per teòrics com Henry Giroux o Michael Apple. Aquest enfocament ens esperona a dissecar les estructures de poder i les asimetries sistèmiques. Ens interpella a preguntar-nos qui treu rèdit d'una política concreta, quines veus queden als marges i fins a quin punt les inèrcies escolars poden estar cronificant el classisme o el racisme. Ens recorda, al capdavant, que l'acte educatiu mai no és asèptic i que liderar equival a capgirar les dinàmiques reproductores de la desigualtat.

El tercer és l'ètica de la cura, abanderada per autores com Carol Gilligan, Nel Noddings o Virginia Held. Desplaça el focus cap a la responsabilitat envers l'altre, l'empatia i l'impacte tangible de les decisions sobre els rostres concrets que conformen la comunitat. Davant l'esclat d'un conflicte, prioritza

L'autèntic lideratge ètic no tria: orquestra els quatre paradigmes — justícia, crítica, cura i professió

desxifrar les necessitats de l'alumne i explorar vies restauratives que en catalitzin el creixement personal. El quart és l'ètica de la professió: l'amalgama entre la deontologia formal i el sistema de valors personals. Exigeix situar de manera inexcusable el benestar i l'interès superior de l'infant o jove al centre de l'equació, fins i tot quan aquesta premissa pugui col·lidir amb conviccions personals profundament arrelades. L'autèntic lideratge ètic no rau a atrinxer-se en un paradigma en detriment dels altres, sinó a orquestrar-los tots quatre, assumir-ne les tensions inherents i invocar la fronesi aristotèlica per destillar decisions ponderades davant la singularitat de cada context.

Dilemes quotidians i deliberació col·lectiva

En la pràctica del dia a dia afloren innumbrables dilemes ètics. Entre els més recurrents hi trobem la fricció entre les llibertats individuals i els consensos comunitaris —com ara els límits a la llibertat d'expressió o els codis d'indumentària—; la dissonància flagrant entre el currículum prescriptiu i el currículum ocult, és a dir, l'abisme entre allò que es predica i els missatges latents que supuren de l'arquitectura escolar o de la gestió disciplinària; el xoc entre la moralitat íntima i la deontologia professional; i el fràgil equilibri entre el dret a la privacitat i l'imperatiu de la seguretat —una cruïlla especialment espinosa en l'era de la hipervigilància digital, les xarxes socials i la irrupció de la intel·ligència artificial a les aules. Per entomar aquests atzucacs amb rigor acadèmic i ètic, s'imposa una metodologia sistemàtica: delimitar amb claredat el dilema subjacent, recollir evidències i bastir una fonamentació teòrica sòlida, dissecar l'escenari a través

de la lent dels quatre paradigmes, sospesar les alternatives i els seus danys col·laterals i, finalment, executar i avaluar la decisió presa. Aquest procediment no hauria de degenerar mai en un soliloqui directiu: exigeix àgores de deliberació democràtica amb l'equip motor, el claustre i el teixit comunitari. L'escrutini col·lectiu i sostingut d'aquests dilemes actua, de fet, com una palanca transformadora per enriquir el raonament moral de tota la institució.

La discussió constant de dilemes ètics eleva el raonament moral. Decidir bé és pràctica democràtica

Liderar des d'allò que s'és

Identitat, interioritat i ètica són indissociables. El lideratge ètic no depèn d'un càrrec, sinó de la integritat i la coherència entre l'ésser, el pensar i l'actuar, situant l'alumnat al centre i basant-se en la cura, la justícia i l'equitat.

A la pràctica, cal un codi ètic com a brúixola i rutines de reflexió (com l'atenció plena o el diari de camp). Les noves generacions demanen referents d'integritat i espais de pensament crític, i només els podem oferir allò que ja encarnem. En definitiva, es lidera des d'allò que s'és, fent del viatge interior la fita més transcendent.

