



Andy Hargreaves

Boston College



Maria Rosa Buxarrais

Universitat de
Barcelona



Anna Cristina d'Addio és doctora en Economia Quantitativa i Pública, i economista sènior de la UNESCO. Com a figura clau de l'Informe GEM (Global Education Monitoring), ha liderat la recerca sobre lideratge i educació a escala mundial, aportant una visió que combina el rigor estadístic amb el disseny de polítiques per empoderar directius i docents.

Maria Rosa Buxarrais és doctora i especialista en ètica i lideratge educatiu de la Universitat de Barcelona (UB). La seva recerca se centra en com els líders poden construir escoles que, més enllà de l'excel·lència acadèmica, siguin comunitats basades en valors sòlids, el propòsit, el desenvolupament humà integral i la ciutadania responsable.

Glòria Gratacós és doctora en Educació i professora titular a la Universitat Villanueva (Madrid). Experta en govern de centres i directora del Màster en Direcció de Centres Educatius, la seva recerca se centra en l'impacte que té el lideratge directiu sobre el lideratge docent, la qualitat de l'ensenyament i el clima escolar.

Andy Hargreaves és PhD i professor investigador al Boston College, i és un dels acadèmics amb major impacte i cites en el debat educatiu actual. Assessor de governs i creador de conceptes clau com el capital professional i el lideratge sostenible, combina la recerca d'avantguarda amb un ferm compromís per la transformació humanística de les escoles.

Una escola amb futur i un projecte que perduri

60

61

diàlegs

DEBAT

modera Enric Vidal

REPTES D'UN LIDERATGE SOSTENIBLE

Diferents veus de referència van abordar, en el segon col·loqui internacional del Congrés i sota la moderació d'Enric Vidal, els reptes d'un lideratge educatiu veritablement sostenible. Hi van participar Andy Hargreaves, coautor amb Michael Fullan del concepte de capital professional; Maria Rosa Buxarrais, especialista en ètica i lideratge educatiu de la Universitat de Barcelona; Anna Cristina d'Addio, figura clau de l'Informe GEM (Global Education Monitoring) de la UNESCO, i Glòria Gratacós, experta en lideratge i desenvolupament docent. El diagnòstic de fons va ser unànime: liderar consisteix,

fonamentalment, a bastir les condicions perquè el projecte educatiu vagi més enllà de la figura de qui l'encapçala. Per sostenir aquest ecosistema, cal capital professional —humà, social i decisonal—, un contracte moral compartit i un sentit de pertinença genuí que amari tota la comunitat.

Què significa liderar persones en l'entorn educatiu?

Maria Rosa Buxarrais va obrir la sessió emmarcant el lideratge en la generació d'oportunitats. Liderar persones equival a ordir les condicions necessàries perquè tots els membres de la comunitat puguin co-crear i fer seu el projecte educatiu. Aquest guiatge cap a un

propòsit compartit demana un fonament ètic inamovible: equitat, ètica de la cura i compromís. La condició sine qua non, va remarcar, és la legitimitat moral: l'equip ha de conèixer i interioritzar els valors de la direcció per esvair recels i teixir un clima de confiança. Glòria Gratacós va aterrar aquesta premissa des d'una òptica més operativa. Liderar pressuposa, d'entrada, una fe incondicional en el potencial humà. En l'esfera del lideratge docent —aquell que exerceix el professorat sense càrrecs formals—, la confiança esdevé la pedra angular. Actualment, les polítiques educatives acostumen a forçar la participació docent mitjançant dinàmiques verticals; tanmateix,

cal virar cap a un model basat en la creació d'entorns propicis. Al cap i a la fi, qui coneix de primera mà les necessitats autèntiques de l'alumnat i les famílies és el mateix claustre. Gloria Gratacós hi va aportar un matís determinant sobre la vocació: l'evidència científica subratlla el pes del compromís moral i vocacional, i alerta que els docents amb una forta motivació altruista —aquells que anhelan contribuir a la transformació social i a l'equitat— sovint deserten de la professió si topen amb una direcció o una cultura de centre que no els fa costat. Anna Cristina d'Addio va elevar el focus cap a una dimensió sistèmica. Liderar equips és, per damunt de tot, un procés coral orientat a un horitzó compartit: l'excel·lència educativa.

Liderar és crear condicions perquè tothom comparteixi el projecte. Sense legitimitat moral no hi ha confiança

Segons l'Informe GEM, un lideratge d'alt impacte se centra en quatre eixos: fixar expectatives diàfanes i compartides, posar l'aprenentatge al centre, promoure la col·laboració a través d'un lideratge distribuït i impulsar el desenvolupament professional de l'equip. Atès que un docent brillant no esdevé automàticament un líder eficaç, cal professionalitzar la funció directiva amb formació altament especialitzada. Andy Hargreaves va cloure aquest primer bloc amb una reflexió que matisa les intervencions prèvies. El lideratge s'exerceix en un ecosistema saturat

de complexitat. El sistema educatiu ha de garantir que les direccions trobin espais de gaudi en la seva pràctica diària, tot constatant l'impacte positiu que generen en els altres. Si bé les adversitats són inherents al càrrec, la tasca directiva no pot ser un pou inesgotable d'estrès: ha de permetre entomar cada jornada amb un optimisme encomanadís que impregni tota la comunitat escolar.

Vocació, cicle professional i contracte moral

Arran de la pregunta del moderador sobre com cal modular el lideratge



segons el cicle vital i professional del claustre, dues veus van coincidir en una mateixa tesi: el factor determinant no és l'edat cronològica, sinó la pulsio vocacional i la cultura de centre. Maria Rosa Buxarrais va assenyalar que la literatura científica desvincula l'actitud de l'edat. Hi ha docents novells que aterren carregats d'idees disruptives però cauen en el desencís si la institució els talla les ales, de la mateixa manera que hi ha docents veterans que preserven intacte el seu compromís vocacional. La clau de volta, doncs, rau en la vocació i en el clima ètic de l'escola. El contracte moral que se subscriu en integrar-se a un claustre comporta implicacions ètiques de gran calat: depèn, al capdavant, de la concepció íntima que cada professional tingui sobre el fet d'educar.

L'actitud no depèn de l'edat: depèn de la vocació i de la cultura moral

Glòria Gratacós hi va incorporar la dimensió sistèmica. Perquè el lideratge docent sigui perdurable, ha d'estar integrat en el sistema: cal que sigui reconegut, avalat i prestigiós. Als centres hi conviuen docents de llarga trajectòria que han interioritzat l'ADN de la institució; el repte directiu és propiciar els espais perquè aquests referents transfereixin el seu bagatge i la visió del projecte a les noves fornades de mestres. Es tracta, en les seves pròpies paraules, de cercar un impacte col·lectiu, un lideratge per missió que harmonitzi els propòsits de l'escola amb els del professorat, tot aprofitant la riquesa inherent a la diversitat de mirades.

El capital professional: tres elements per liderar amb consistència

La pregunta sobre el capital professional va donar a Andy

El capital professional descansa sobre tres pilars: humà, decisonal i social. La rotació ràpida els destrueix

Hargreaves l'ocasió de desgranar un dels conceptes més influents del seu corpus teòric. Aquest constructe, encunyat juntament amb Michael Fullan, va néixer com a contrapès a les polítiques neoliberals que pretenien substituir els docents per solucions tecnològiques o promoure una alta rotació de professorat jove i de baix cost.

Davant d'aquesta deriva, el capital professional defensa que l'expertesa docent es forja a foc lent, a través de vincles significatius i del pòsit del judici clínic. S'articula al voltant de tres eixos.

PRIMER, EL CAPITAL HUMÀ.

Per a les direccions, implica saber ser: autoconfiança, un marc ètic inamovible, valentia i, sobretot, autenticitat. Emmascarar la pròpia identitat —va advertir Hargreaves— erosiona tant l'individu com el seu ecosistema professional.

SEGON, EL CAPITAL DECISIONAL.

La capacitat de destil·lar expertesa i criteri pedagògic amb el pas del temps. Aquesta és, precisament, la dimensió que la inestabilitat de les plantilles i la precarietat contractual erosionen de manera sistemàtica.

TERCER, EL CAPITAL SOCIAL.

La certesa que el col·lectiu sempre supera la suma de les individualitats. Hargreaves va matisar, però, que la cultura col·laborativa ha de ser ponderada i no pot derivar mai en una paràlisi en la presa de decisions inherent a l'ofici.

Forjar la resiliència en escenaris d'incertesa

Quant a la construcció de lideratges resilient en l'actual context de volatilitat, Anna Cristina d'Addio va articular la seva intervenció al voltant de quatre condicions estructurals. Blindar la resiliència davant la

Construir lideratges resilient exigeix formació, mentoria, major diversitat i atenció al llegat positiu

complexitat contemporània demana, d'entrada, formació i acompanyament sostingut. Les direccions requereixen mentoria i una capacitació altament específica per copsar un rol que va més enllà de l'èxit acadèmic: implica, inexcusablement, la creació d'un entorn segur i de contenció emocional per a l'alumnat. A aquests factors s'hi afegeixen dues exigències inajornables. D'una banda, cal revertir el dèficit de diversitat en els equips directius, per tal que reflecteixin fidelment la pluralitat de les aules que governen. De l'altra, cal analitzar com els líders basteixen i preserven un llegat transformador a les seves escoles —un àmbit on la recerca educativa, va alertar d'Addio, encara té un llarg camí per recórrer.

Els pilars irrenunciables d'una bona escola

Sobre la qüestió plantejada pel moderador sobre els mínims irrenunciables que tota escola hauria de garantir, els quatre ponents van esbossar respostes altament complementàries. Maria Rosa Buxarrais va destil·lar tres condicions: l'escola ha de mantenir una coherència amb els valors

familiars, disposar d'un claustre estable i articular-se al voltant d'un projecte educatiu robust i compartit. Glòria Gratacós va subratllar la congruència entre el discurs i la pràctica institucional. L'escola ha de disposar una fe cega en el potencial del seu alumnat, del claustre i de les famílies, integrant-les de manera proactiva per donar resposta a les necessitats autèntiques dels infants i joves.

L'escola excel·lent és aquella on cada infant torna a casa sentint-se part de la comunitat i amb aprenentatges vitals a la motxilla

Andy Hargreaves va formular tres garanties tangibles: que l'alumnat assoleixi aprenentatges nous i rellevants cada dia; que es cultivi el sentit de pertinença i els vincles d'amistat —amb especial atenció a la gestió de la diversitat—, i que

s'asseguri un entorn protector mitjançant polítiques diàfanes i proactives contra l'assetjament escolar. Anna Cristina d'Addio va aportar la definició més sintètica i, probablement, la més pragmàtica: cada infant ha de tornar a casa amb la certesa que pertany a la comunitat escolar i que ha adquirit aprenentatges vitals per al seu dia a dia.

Lideratge intermedi i la sostenibilitat del compromís docent

El darrer bloc del col·loqui va abordar el moll de l'os de la jornada: com poden els càrrecs intermedis exercir un lideratge veritablement sostenible i quines condicions són imperioses per blindar el compromís del claustre?

Anna Cristina d'Addio va recalcar que el desenvolupament de la capacitat professional no és patrimoni exclusiu de l'equip directiu, sinó que afecta tots els agents de l'ecosistema escolar. La direcció ha d'empoderar i infondre confiança a tot l'equip humà, dotant-lo de les eines necessàries perquè cadascú pugui entomar els reptes des de

la seva parcel·la de responsabilitat. Glòria Gratacós va cloure la sessió amb una reflexió que actua com a epíleg perfecte. Per sostenir el compromís docent, cal oferir un acompanyament i una formació estretament lligats a les necessitats reals del centre. Cal projectar sobre tota la comunitat educativa l'expectativa que la seva aportació és vital per assolir l'impacte desitjat. Quan els professionals, l'alumnat i les famílies perceben que són peces clau de l'engranatge i n'assumeixen la corresponsabilitat, arrela un autèntic sentit de pertinença que consolida un compromís indestructible amb el projecte educatiu.

Quan es compta amb tothom i tothom assumeix la seva responsabilitat, neix el sentiment de pertinença



