

Equip, propòsit, coherència i missió: quatre relats de lideratge

modera Coral Regí

LIDERATGE, VISIÓ I TRANSFORMACIÓ

Moderades per Coral Regí, quatre veus de la direcció escolar catalana van exposar experiències reals de transformació educativa als seus centres. Jordi Musons, Xavi Ros, Xavier Solé i Núria Cagigós —cadascun des d'una realitat institucional diferent— van compartir les palanques que han permès consolidar el canvi als seus claustres: la cura de l'equip directiu entès com a òrgan col·legiat; la formulació diàfana d'un propòsit al centre públic; la coherència entre pensament, discurs i disseny de l'espai; i el desenvolupament d'una pràctica visible fonamentada en l'evidència

científica. Quatre relats i quatre respostes convergents sobre com es tradueix, en el dia a dia del centre, un lideratge autènticament eficaç per a l'aprenentatge.

L'equip directiu com a òrgan col·legiat

Jordi Musons va obrir el panell desmitificant, des de l'experiència, la centralitat del líder individual. Els centres immersos en processos de canvi presenten tipologies molt diverses —des d'estructures asíncrones fins a projectes amb una identitat històrica molt marcada—, però en tots ells la figura del líder únic resulta insuficient. La transformació i la solidesa d'un centre educatiu descansen sempre

en l'equip directiu: l'òrgan que vertebra un projecte educatiu robust, més enllà de qui l'ocupi conjunturalment. Una lliçó cabdal és la urgència de cuidar l'equip directiu, sotmès a tensions enormes i a la complexitat de les decisions diàries. Cal bastir equips plurals que integrin tres perfils essencials: persones amb visió estratègica connectades amb les tendències educatives globals; perfils amb pensament lateral o divergent, capaços d'aportar solucions i no només de diagnosticar problemes; i figures que representin la diversitat real del claustre pel que fa a edat, gènere i tarannà. La presa de decisions, a més, s'ha de fonamentar en l'evidència científica per trencar inèrcies



basades en apriorismes. L'equip directiu ha de projectar una visió positiva i compartir-la constantment amb l'equip docent per dotar de sentit cada acció. Musons va advertir que el volum de gestió actual desborda els equips directius tradicionals; aquest fet, afegit a un canvi generacional que reivindica la conciliació, obliga a redimensionar-los. Com a estratègia d'èxit per a la transformació, va posar en relleu la codocència: una eina clau per generar sintonia i trencar la solitud docent en els processos de canvi. La transparència, l'agilitat organitzativa i la capacitat de rectificar davant l'error també resulten determinants. El canvi demana un empoderament progressiu: temps perquè els equips assimilïn les noves pràctiques. Al capdavant, l'equip directiu ha de garantir que cap docent quedi despenjat, acompanyar el procés i teixir xarxa amb altres institucions

El líder individual és insuficient. La transformació ha de recolzar-se en un equip directiu plural

Consolidar el canvi a l'escola pública

Xavi Ros va abordar la transformació des de la realitat específica del centre públic. La urgència de ser més inclusius, d'assolir aprenentatges profunds i de garantir una convivència segura va empènyer el seu centre a implementar la personalització, l'avaluació formativa i el treball per àmbits interdisciplinaris.

Sostenir aquest canvi és complex, sobretot per l'alta mobilitat de les plantilles i la pèrdua de marge de maniobra dels centres públics en

Consolidar el canvi a l'escola pública exigeix propòsit, formació, lideratge distribuït, ètica i cohesió

la provisió de llocs de treball. Cal afegir-hi que hi ha una pressió social creixent que qüestiona la innovació pedagògica i clama pel retorn a models tradicionals. Per blindar la transformació, el centre desplega cinc estratègies fonamentals. Primer, tenir clar el propòsit de cada acció i explicitar-lo constantment; els nous models exigeixen més esforç i requereixen una justificació pedagògica diàfana. Segon, la formació interna i l'aprenentatge compartit com a motors del canvi: l'observació entre iguals i la recerca contínua de la millora hi són vitals. Tercer, una organització interna sofisticada, basada en el lideratge distribuït, amb múltiples espais de coordinació i equips impulsors, on la direcció actua com a facilitadora de l'ecosistema. Quart, el model educatiu s'ha de percebre com a just, ambiciós i èticament indiscutible, sobretot en la seva vocació inclusiva. I, per acabar, és imprescindible cohesionar l'equip humà: celebrar els èxits, generar un entorn de suport mutu i benestar professional, i convertir el centre en un veritable espai de seguretat i recer docent.

Coherència, espais i narrativa

Xavier Solé va descriure la personalització de l'aprenentatge al seu centre com la resposta a una alta diversitat a l'aula que feia inoperants els models estandarditzats. El procés de canvi no va ser lineal. La implementació va iniciar-se estratègicament al cicle inicial amb la creació d'un producte mínim viable, que posteriorment es va escalar a la resta d'etapes a través d'un treball col·lectiu de visió i propòsit. És fonamental, va defensar, operar amb idees clares

i potents, basades en la confiança en les capacitats inherents de l'infant —entès com una llavor que ja conté tot el necessari per florir. La coherència entre pensament, discurs i acció docent dota el projecte d'autenticitat i força. Per fer front a la inestabilitat de les plantilles, l'estratègia passa per una acollida rigorosa dels nous docents: se'ls integra mitjançant rituals que posen en valor la seva biografia educativa. El disseny dels espais actua com a catalitzador metodològic: l'eliminació de tarimes i pupitres tradicionals dificulta la regressió a la classe magistral i afavoreix la integració al nou model. El projecte descansa en tres eixos: el sentit —reconèixer i agrair la història del centre—, el significat —compartir acords i reflexió pedagògica amb la comunitat— i la direcció —focalitzar l'acció cap a un horitzó comú. Hi va afegir la construcció d'una narrativa compartida, la visibilització de les bones pràctiques, l'obertura a l'entorn i el treball en xarxa, elements clau per consolidar la cultura de centre.

Visió, evidència i pràctica visible

Núria Cagigós va exposar el model educatiu del seu centre com a exemple d'un lideratge amb visió, orientat a una transformació pedagògica sostenible i arrelada a la cultura de centre. Aquesta transformació descansa en tres palanques: una xarxa de persones implicades —per fugir de la dependència de figures individuals—; un desenvolupament professional sòlid —que vagi més enllà de la teoria abstracta—; i una pràctica visible a l'aula —que superi la retòrica. El lideratge sostenible, va argumentar, persegueix una millora educativa



ALTRES PANELLS DEL I CONGRÉS IMPULS EDUCACIÓ

01

Inclusió i avaluació «Èxit per a tothom»

MODERA **Pepe Menéndez**

- Eduard Riudavets** • *Escola Vedruna Àngels*
Quan l'escola és casa: que allò urgent no ens impedeixi veure allò important.
- Marta del Campo** • *IE La Mina*
Referents positius: una escola inclusiva per a l'èxit de l'alumnat gitano.
- Teisa Dalmau** • *Institució Familiar d'Educació*
Cap infant enrere. El radar no neix del docent: neix de la direcció.
- Begonya Gasch** • *Fundació El Llindar*
Escola de noves oportunitats: una proposta travessada per la subjectivitat.

02

Tecnologia «Potenciador de l'aprenentatge»

MODERA **Miquel Àngel Prats**

- Elena Vercher** • *Escola Sant Jordi* everche2@xtec.cat
¡Storytelling Robots! Creativitat i robòtica a l'aula.
- Susanna Tuset** • *Col·legi Sagrat Cor Sarrià*
De STEAM a ESTiMA: la tecnologia com a eina d'aprenentatge i d'inclusió.
- Sílvia Zurita** • *INS Angeleta Ferrer i Sensat*
Fer a l'aula de tecnologia, i allò que s'ha après d'allò que s'ha fet (bé i malament).
- Pompeu Casanovas / Marta Poblet** • *IIIA-CSIC*
Mitjans d'interès públic i IA: reflexions per al món educatiu.

03

Lideratge per al desenvolupament i empoderament docent

MODERA **Miquel Àngel Prats**

- Ana Vicálvaro** • *Escola Octavia Paz*
De viure-ho a liderar-ho en equip.
- Anna Comas** • *Escola La Maquinista* acomas@xtec.cat
Lideratge compartit, projecte compartit. Més de 10 anys de transformació.
- David Bernal** • *FEDAC*
Teal no és només un color: repensar el lideratge de les 25 Escoles FEDAC.
- Núria Vaqués** • *ST Tarragona*
Quin és el nostre poder? Transformar el «jo» en un «nosaltres».

04

Lideratge sostenible i formació de líders

MODERA **Jesús Moral**

- Núria Sabaté** • *Escola Maria Fortuny*
Liderar per comunitats: equips docents resilients i col·laboratius.
- Joan Urgell Farran** • *Learnlife* joan@learnlife.com
Visió, sistema, cultura: formar líders perquè el caràcter del centre perduri.
- Albert Bayot i Fuertes** • *Institut Ticeris*
Liderar un centre de Secundària i fer-ho de forma compartida.
- Dolors Oliver** • *IE Teresa Altet*
Cercar complicitats, empoderar líders i decidir de forma col·legiada.

amb impacte real en l'aprenentatge profund, capaç d'inspirar la comunitat i de perdurar en el temps. Aquest procés exigeix identificar necessitats reals, seleccionar pràctiques avalades per l'evidència científica, implementar-les amb intencionalitat i mesurar-ne l'impacte per gestionar-ne el retorn i ajustar i millorar.

Tres eixos: sentit, significat i direcció. Sense tarimes ni pupitres, no es torna enrere

El desplegament operatiu es fonamenta en una formació contínua connectada amb la realitat de l'aula, en l'acompanyament mitjançant l'observació i el retorn constructiu, i en la figura dels líders pedagògics, que actuen com a model i suport per a la resta de l'equip. El centre aplica, a més, principis derivats de les ciències cognitives: l'alumnat aprèn allò que processa amb esforç. Coherentment, incorpora tècniques basades en l'evidència —com les de Doug Lemov—: amplia el temps d'espera després de formular preguntes per fomentar un pensament més profund, i estableix rutines per fer visible el pensament. Aquestes pràctiques garanteixen una avaluació formativa rigorosa i la participació equitativa de tot l'alumnat.

Més recursos i autonomia. I, més enllà: despertar el sentiment de missió i pertinença del professorat

Les condicions estructurals: què hauria de garantir l'Administració

La pregunta final de la moderadora sobre les condicions necessàries per blindar i millorar la tasca docent a l'aula —l'element transformador últim de l'escola— va suscitar quatre respostes complementàries.

Jordi Musons va identificar tres urgències estructurals: més dotació de plantilla per atendre la inclusió, una visió compartida de sistema i més autonomia de centre, tant en la provisió de llocs de treball com en la gestió econòmica. Xavi Ros va situar la resposta en el marc de la relació entre l'Administració i el centre. El Departament hauria de facilitar les condicions per a l'empoderament dels centres i defugir les imposicions verticals, que l'evidència ha demostrat sistemàticament ineficaces. Com recorda Andy

Hargreaves, la transformació ha de néixer del convenciment intern. Xavier Solé va apellar a una necessitat menys quantificable però decisiva: calma i temps per dedicar a la pedagogia, acompanyats d'una reducció dràstica i urgent de la càrrega burocràtica. Hi va afegir l'exigència d'un lideratge polític amb visió de futur que desemboqui en un autèntic pacte de país per l'educació, dotat d'un finançament adequat —especialment per a l'escola inclusiva. Núria Cagigós va cloure el panell desplaçant el focus dels recursos cap al sentit. Més enllà de la dotació econòmica, va defensar, és fonamental despertar el sentit de missió i de pertinença del professorat. Prendre consciència de l'impacte que tenim en les persones és el motor intern que garanteix el compromís i l'excel·lència professional.

Lideratge sostenible: xarxa, desenvolupament professional, pràctica visible. L'alumnat aprèn el que processa amb esforç

