

llegat





L'arquitecte de l'ànima col·lectiva escolar

forward.

Homenatge a Andy Hargreaves

Andy Hargreaves és professor investigador al Boston College i un dels acadèmics amb més impacte en el debat educatiu internacional. Ha estat assessor de governs a Escòcia i al Canadà, i ha desenvolupat conceptes clau com el capital professional i el lideratge sostenible. Autor d'obres de referència guardonades, com *Leadership from the Middle* (2023), la seva trajectòria està avalada pel prestigiós premi Grawemeyer i milers de cites acadèmiques. El seu treball combina la recerca de vanguardia amb un ferm compromís per la transformació humanista i l'equitat a les escoles..



per Impuls Educació

Fa quaranta anys que pensa el canvi educatiu des de la professió docent. Andy Hargreaves ha consagrat la seva trajectòria a un projecte inequívoc: situar novament el professorat i el lideratge intermedi al bell mig del canvi educatiu. Amb una recerca rigorosa i una clara vocació aplicada, ha demostrat que cap reforma és sostenible si no arrela en aquells que l'habiten en el dia a dia, i s'hi orienta. Andy Hargreaves (Accrington, Regne Unit, 1951) és un dels teòrics més influents de les darreres quatre dècades en l'àmbit del canvi educatiu i el lideratge escolar. És professor emèrit de la Lynch School of Education and Human Development del Boston College, on va ocupar la càtedra Thomas More Brennan en Educació. Actualment, exerceix com a professor d'investigació a la Universitat d'Ottawa i com a professor visitant a la Universitat de Hong Kong. Com a cofundador i director de l'Atlantic Rim Collaboratory (ARC Education) —una xarxa internacional de sistemes

educatius compromesos amb l'equitat, el benestar i la inclusió—, ha presidit l'International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI). La seva vasta obra, traduïda a múltiples idiomes, ha estat guardonada amb distincions de prestigi com el Premi Grawemeyer d'Educació (compartit amb Michael Fullan el 2015) i el Whitworth Award for Educational Research, atorgat per la Canadian Education Association. Al llarg de més de trenta llibres, Hargreaves ha desplaçat l'eix del debat sobre el canvi educatiu: ha superat la lògica vertical i mecanicista per abraçar una visió ecològica, professional i sostenible. Conceptes que avui vertebral la literatura especialitzada —capital professional, professionalisme col·laboratiu, lideratge intermedi, lideratge sostenible— són, en gran part, fruit de la seva autoria i de les aliances acadèmiques forjades amb Michael Fullan, Dean Fink, Dennis Shirley i Michael O'Connor.

Prolífic autor, entre les seves publicacions destaquen:

Professorat, cultura i postmodernitat: Canvien els temps, canvia el professorat (1994). Assaig fundacional sobre l'ofici docent i l'impacte dels temps escolars en la professió.

Lideratge sostenible (amb Dean Fink, 2006). Marc de referència internacional per concebre la sostenibilitat del canvi educatiu més enllà del mandat del líder en actiu.

Capital professional (amb Michael Fullan, 2012). La seva aportació més citada: el capital professional entès com la suma del capital humà, social i decisor del professorat.

Professionalisme col·laboratiu (amb Michael O'Connor, 2018). Anàlisi comparada de cinc cultures docents col·laboratives arreu del món..

SÍNTESI DEL SEU PENSAMENT:

La conferència de cloenda d'Andy Hargreaves al Congrés va esdevenir una autèntica síntesi testamentària del seu pensament sobre la sostenibilitat educativa.

Set regles per a un lideratge educatiu sostenible

Profunditat, durabilitat, amplitud, diversitat, renovació, justícia i conservació. Fa gairebé dues dècades, el professor va desgranar aquests set principis juntament amb Dean Fink. Ara els rescata per perfilar un lideratge capaç de maniobrar en un món atrapat entre la volatilitat global i la hiperestandarització sistèmica. Lluny d'una sostenibilitat malentesa com a mera inèrcia burocràtica, la seva proposta recupera l'essència de l'Informe Brundtland: satisfer les necessitats del present sense hipotecar la capacitat de les generacions futures per satisfer les seves.

La matriu millora-innovació: una zoologia institucional

Per copsar el significat d'un lideratge autènticament sostenible, Hargreaves planteja una matriu que entrecreu dues dimensions cabdals: la millora i la innovació. La millora rau a perfeccionar les pràctiques existents per guanyar eficiència i eficàcia en allò que ja es duu a terme; és la lògica de les bones pràctiques (*best practice*). La innovació, en canvi, exigeix desplegar enfocaments radicalment inèdits; és la lògica de les pràctiques de futur (*next practice*).

Millorar sense innovar: cavall de curses. Innovar sense millorar: pegàs. La meta és el cavall de ferro

De la intersecció d'aquests dos eixos n'emergeixen quatre arquetips organitzatius, il·lustrats metafòricament com quatre tipus de cavalls. Una institució mancada de millora i d'innovació resta estancada: és un cavall mort. Una organització que millora però no innova esdevé un cavall de curses: altament eficient i veloç, però en essència inalterada. Un centre que innova sense millorar s'assimila a un pegàs o a un unicorn: persegueix idees màgiques i noves, mancades d'eficàcia pràctica i d'ancoratge en la realitat. I, com a darrer arquetip, la institució que conjuga millora i innovació actua com un cavall de ferro. Es tracta d'una entitat transformadora, capaç d'assolir fites tradicionals mitjançant mecanismes absolutament nous i potents. El propòsit del lideratge sostenible és, precisament, cultivar aquesta capacitat transformadora.

El context insostenible: entre l'entorn VUCA i el GERM

La urgència d'un lideratge sostenible sorgeix d'un entorn profundament insostenible en què operen els centres educatius contemporanis. Avui dia, les escoles es troben atrapades entre dues forces sistèmiques antagòniques. D'una banda, l'entorn VUCA (volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat): un món que percebem cada cop més descontrolat a causa de les pandèmies, els conflictes bèl·lics, l'emergència climàtica i el retrocés global de les democràcies plenes. De l'altra, allò que Pasi Sahlberg va batejar com a GERM (Global Education Reform Movement). Aquesta força imposa un control asfixiant mitjançant l'estandardització, la prescripció rígida i les avaluacions d'alt impacte. S'alimenta dels pànics sistèmics generats per mètriques com els resultats de l'informe PISA. Aquestes dades sovint desencadenen intervencions fulminants per part de figures com Andreas Schleicher, tot i que, paradoxalment, les proves mesuren el rendiment educatiu passat —i no pas el present— de l'etapa primària. Aquesta dicotomia —un descontrol global combinat amb un hipercontrol sistèmic— genera una càrrega psicològica inassumible per a l'alumnat i el professorat. La crisi de l'addicció digital en constitueix una manifestació paradigmàtica: mentre els sistemes educatius malden per prohibir els telèfons intel·ligents a les aules, els adults sovint reproduïen aquestes mateixes conductes addictives. Abordar aquesta problemàtica exigeix un model de corresponsabilitat. Escoles i famílies han de transitar plegades pels reptes de l'era digital, en lloc de descarregar el pes de l'adaptació sobre una sola de les parts.

La crisi docent: de la perifèria al nucli de l'ofici

Aquest ecosistema insostenible ha precipitat una crisi global en la captació i retenció del talent docent. Com a resposta, una comissió d'alt nivell impulsada pel secretari general de les Nacions Unides, António

Guterres, en col·laboració amb l'Organització Internacional del Treball, ha publicat recentment un informe exhaustiu sobre el futur de la professió.

Les escoles, atrapades entre el VUCA global i el GERM sistèmic: fora de control i hipercontrolades

El document encerta a l'hora d'identificar la urgència de millorar les condicions laborals de la professió: retribució, estatus, benestar i temps de coordinació i planificació, tal com ja succeeix en sistemes com el finlandès, l'estonià o el xinès. Ara bé, aquestes mesures aïllades només actuen en la perifèria de l'ofici. Per resoldre de soca-rel la fuita de docents, cal transformar la naturalesa intrínseca de la tasca educativa: fer-la més estimulante i, sobretot, més gratificant. Aquesta metamorfosi requereix cultivar veritables cultures d'innovació als centres. Amb l'impuls d'iniciatives com les de la Fundació Lego, les escoles han de bastir entorns on tant l'alumnat com el claustre experimentin un aprenentatge engrescador i innovador. No hi pot haver implicació ni benestar de l'alumnat si no hi ha implicació i benestar del professorat. Això no implica imposar disruptions tecnològiques de dalt a baix, sinó dotar els docents de l'autonomia necessària per innovar. Així ho demostren els sistemes educatius dels Països Baixos i Singapur: prescriuen un currículum competencial bàsic, però alliberen prop d'un 30 % del temps lectiu perquè els centres desenvolupin propostes curriculars arrelades al seu context i a la seva comunitat.

No hi ha implicació ni benestar de l'alumnat sense implicació i benestar del professorat

Redefinir la sostenibilitat: el llegat de l'Informe Brundtland

Per assolir aquest horitzó, cal redefinir el concepte de sostenibilitat. En l'esfera educativa, sovint es confon la sostenibilitat amb la mera inèrcia de manteniment: preservar un programa vigent quan s'esgoten els fons o canvia l'equip directiu. La sostenibilitat genuïna, però, entronca amb la definició encunyada per la Comissió Brundtland l'any 1987: satisfer les necessitats del present sense hipotecar la capacitat de les generacions futures per satisfer les seves.

Partint d'aquesta premissa fundacional, Hargreaves i Dean Fink han desglossat el concepte en set principis

vertebradors del lideratge sostenible. Aquests set eixos, exposats com a balanç durant la cloenda del Congrés, recullen el gruix de la seva aportació intel·lectual al camp del lideratge educatiu.

Sostenibilitat no és mantenibilitat: és no comprometre la capacitat de les generacions futures

Les set regles del lideratge sostenible

- 1. Profunditat: sostenir allò que importa.** El lideratge ha de fonamentar-se en propòsits autènticament significatius —l'aprenentatge profund, el benestar, el compromís cívic—, en lloc d'obcecar-se de manera miop amb els resultats de les proves estandarditzades.
- 2. Durabilitat: perdurarà en el temps?** El lideratge sostenible exigeix una planificació meticulosa del relleu. Hi ha líders que erosionen el seu propi llegat en negar-se a acceptar la seva partida: exhaureixen els recursos abans de marxar, fracturen la institució en faccions o pretenen teledirigir el futur designant un successor a imatge i semblança seva (un mini-me). Cedir el testimoni és una transició existencial que requereix visió estratègica per garantir que l'organització prosperi més enllà del mandat del líder sortint.
- 3. Amplitud: corresponsabilitat i diversitat.** Els entorns estandarditzats i monoculturals pateixen d'una fragilitat crònica, tant a escala ecològica com organitzativa. Les escoles sostenibles reclamen neurodiversitat, pluralitat d'identitats i perfils professionals heterogenis —cal integrar tant les ments visionàries com les planificadores meticuloses— per teixir una corresponsabilitat sòlida i resiliència.
- 4. Diversitat.** Les xarxes eficaçes han de transitar des de models centralitzats de tipus radial (hub-and-spoke) cap a estructures nodals i, en una etapa posterior, cap a xarxes cristallines. En aquests ecosistemes, els centres i els docents interactuen i innoven amb autonomia, facilitats —i no pas controlats— pel nucli del sistema.
- 5. Renovació.** Lluny de concebre l'energia organitzativa des de la lògica de l'entropia —la creença que l'energia es dissipa de manera inexorable i cal racionar-la per evitar el col·lapse—, el lideratge sostenible l'entén com un recurs

renovable. Involucrar el claustre en processos d'innovació amb sentit genera una energia retroalimentada que actua com a antídoto contra la fatiga professional.

6. Justícia: impacte comunitari. El lideratge sostenible va més enllà dels murs de la pròpia aula o centre. Exigeix un compromís sistèmic amb l'equitat educativa, vetllant perquè l'acaparament de recursos o la concentració d'alumnat afavorit no vagi en detriment de les escoles i les comunitats de l'entorn.

7. Conservació. La sostenibilitat genuïna és, en la seva accepció més etimològica, conservadora: preserva el bo i millor del passat com a bastida per projectar-se cap al futur. Fer taula rasa de les pràctiques pedagògiques prèvies aliena el professorat veterà i malbarata un capital institucional d'incalculable valor.

La integració d'aquests set principis dota les institucions educatives de la brúixola necessària per navegar per les tensions de la contemporaneïtat sense cedir davant de cap. L'horitzó és assolir i consolidar la condició de cavall de ferro —aquell que conjuga millora contínua i innovació disruptiva— per transformar les escoles en autèntics motors de progrés educatiu i social. Entitats altament eficients, capaces d'autorrenovar-se i de generar un impacte positiu en tota la comunitat educativa. Sens dubte, un horitzó immillorable per cloure un congrés i per destillar el llegat de quaranta anys de pensament pedagògic.

Els set principis converteixen escoles en cavalls de ferro: no morts, no pegassos efímers

