

taula rodona

Liderar per a l'aprenentatge

**Evidència, ecosistemes, inclusió i dades: quatre
palanques del lideratge pedagògic**



modera Montse Jiménez

Veus de referència van convergir en la taula rodona sobre lideratge educatiu, moderada per Montse Jiménez: Héctor Ruiz Martín, divulgador científic i fundador de la International Science Teaching Foundation; Ignacio Calderón Almendros, catedràtic de la Universidad de Málaga i referent en educació inclusiva; Mercè Gisbert, catedràtica de la Universitat Rovira i Virgili especialitzada en tecnologia educativa; i Neus Lorenzo, consultora educativa i experta en polítiques digitals. Quatre eixos van vertebrar el debat: blindar el professorat mitjançant pràctiques fonamentades en l'evidència; convertir els centres en ecosistemes digitals ètics; transformar la cultura escolar fent aflorar el patiment latent derivat de l'exclusió i la patologització; i concebre l'ús de les dades com a motor de millora contínua, lluny de lògiques de control.

EVIDÈNCIA I FORMACIÓ: LA DIRECCIÓ COM A ESCUT DOCENT

Héctor Ruiz Martín va encetar el diàleg recordant que l'Informe GEM de la UNESCO situa la qualitat docent com el principal factor d'impacte escolar, en línia amb les troballes de John Hattie. L'impacte del lideratge rau, doncs, a capacitar el professorat per optimitzar-ne la pràctica mitjançant una formació rigorosa, eines pertinents i un acompanyament sostingut en els processos d'ensenyament-aprenentatge. Així, una de les funcions cabdals de la direcció és blindar el claustre de les pressions externes per tal que pugui focalitzar-se en la seva missió essencial: ensenyar.

Aquest bastiment s'articula a través de la formació. Sovint, els centres reben propostes formatives mancades de rigor, incloent-hi corrents pseudocientífics disfressats d'innovació. El rol del lideratge consisteix a garantir que el desenvolupament professional docent s'alineï amb l'evidència empírica disponible. Per



aconseguir-ho, qui lidera ha de capacitar-se prèviament per destriar quines metodologies tenen viabilitat a l'aula i quines cal bandejar. Quant a la innovació, Ruiz Martín va alertar de dos paranys recurrents. D'una banda, concebre-la com una finalitat per se, quan estrictament és un mitjà per resoldre reptes concrets. De l'altra, innovar per perpetuar l' statu quo: alterar l'aparença sense sacsejar els principis pedagògics. En seria un exemple il·lustratiu la introducció de tecnologia per replicar pràctiques analògiques —com ara projectar un llibre de text en una pantalla— sense aportar-hi cap valor afegit. Per guiar aquestes decisions, va suggerir recórrer, provisionalment, a institucions anglosaxones com l'Education Endowment Foundation (EEF) o el What Works Clearinghouse (WWC), mentre no es consolidin referents anàlegs al nostre país.

ARQUITECTES D'ECOSISTEMES DIGITALS: EL LIDERATGE EN L'ERA DE LA IA

Neus Lorenzo va traslladar el focus a la digitalització amb una premissa fundacional: el quid de la qüestió no és com evoluciona la tecnologia, sinó amb quin propòsit la integrem. Qui assumeix la direcció s'ha de convertir en arquitecte d'ecosistemes digitals ètics, sostenibles i eficaços. Aquesta empresa ha de partir inexcusablement de la realitat del centre, optimitzant els recursos existents i transformant la pràctica docent per donar resposta a les necessitats de l'alumnat. Des d'aquesta arquitectura d'ecosistemes, s'imposa una mirada multisectorial. La legislació europea sobre intel·ligència artificial —l'EU AI Act— ja exigeix a les institucions transparència sobre l'ús d'aquesta tecnologia. Cal, doncs, auditar com s'aplica la IA als centres i consensuar protocols i

El lideratge protegeix el professorat de les pressions externes perquè pugui concentrar-se a ensenyar

decàlegs de bones pràctiques. Aquest ecosistema ha de supeditar-se a les prioritats pedagògiques del projecte educatiu: potenciar l'aprenentatge, vertebrar la inclusió i atendre la vulnerabilitat. La direcció ha de proveir espais d'experimentació controlats i avaluables, teixint complicitats amb les famílies i fomentant l'agència de l'alumnat. La fita no és una digitalització cosmètica, sinó la creació d'un entorn digital que enriqueixi el projecte de centre, l'arrel i a l'ecosistema territorial i faciliti la transferència de solucions a la resta de la xarxa educativa.

FER AFLORAR EL PATIMENT LATENT: LA INCLUSIÓ COM A CULTURA

Ignacio Calderón Almendros va portar el debat al terreny de la inclusió i la càrrega moral del llenguatge amb què categoritzem la diversitat. El pas primordial, va argumentar, és dotar de sentit profund el projecte d'educació inclusiva. No es tracta d'una moda passatgera: respon a un patiment latent i normalitzat a les aules que colpeja l'alumnat, les famílies i els mateixos professionals. Fer aflorar aquest dolor legítim la transformació i cohesiona els diversos estaments de la comunitat educativa. Ahora, cal capgirar les cartografies mentals que condicionen el pensament i l'acció educativa. S'ha naturalitzat la dicotomia entre «bons» i «mals» alumnes, el determinisme de les trajectòries socioeducatives i un model tecnocràtic que eleva el saber professional per sobre de qualsevol altra veu. És urgent desmuntar la patologització de la diferència, impugnar pràctiques inoperants com la repetició o la segregació, i perdre la por al conflicte, sovint silenciada per les inèrcies institucionals. Forjar una autèntica cultura de recerca als centres exigeix desafiar el sentit comú hegemònic. Aquest procés no es pot orquestrar exclusivament des de l'acadèmia: és la mateixa comunitat qui ha de co-construir el saber científic. Aquesta fita s'assoleix partint de les emocions i les vivències, hibridant-les amb l'evidència disponible i dissenyant col·lectivament noves pràctiques a través de metodologies biogràfiques i participatives.

La pregunta no és com evoluciona la tecnologia, sinó per a què volem usar-la a l'aula

DE LA CULTURA DEL CONTROL A LA CULTURA DE LA DADA ESTRATÈGICA

Mercè Gisbert va abordar la qüestió de l'avaluació i les dades amb una tesi transversal: tot docent hauria d'exercir un lideratge actiu en el procés formatiu, tot i que rarament es fa explícita aquesta competència en els currículums de formació inicial. I per liderar aquest procés amb rigor, cal fonamentar la presa de decisions en l'evidència. Des de la perspectiva de la recerca aplicada, Gisbert va subratllar la urgència de bastir ponts sòlids entre la universitat i la realitat de les aules. Cal analitzar l'impacte transformador de la tecnologia des d'una perspectiva longitudinal —des de l'educació infantil fins a l'educació superior—. Seguint la teoria de l'activitat com a marc de referència, es pot copsar l'ecosistema educatiu de manera holística: quines tecnologies s'implementen, com s'articula el disseny tecnopedagògic i quins agents hi intervenen. Aquesta visió panoràmica és la que permet, posteriorment, avaluar l'assoliment dels objectius formatius. D'altra banda, va incidir en la necessitat de destriar l'alfabetització digital de la competència digital docent. Ser competent no equival al domini instrumental d'una eina concreta —com ara ChatGPT—, sinó a la capacitat d'integrar-la amb criteri didàctic en el procés d'ensenyament. En aquesta línia, l'anàlisi qualitativa esdevé clau per destil·lar quines pràctiques funcionen en cada context específic.

L'educació inclusiva no és una moda: respon al patiment ocult que les escoles han normalitzat

El repte majúscul, va advertir, rau en la sistematització de les dades. Si bé els centres disposen d'infinitat d'eines que generen mètriques, sovint pateixen d'una manca d'estratègia per aprofitar-les en la presa de decisions. Cal definir amb precisió l'ecosistema digital de centre i establir sinergies robustes entre els grups de recerca universitaris i el sistema educatiu. La universitat pot aportar el temps i l'expertesa metodològica necessaris per sistematitzar el cabal d'informació que les escoles ja produeixen.

PALANQUES DE CANVI: COMPLICITAT, CONFLICTE I COL·LABORACIÓ

La pregunta final de la moderadora —qué palanca La darrera qüestió de la moderadora —quina palanca de canvi proposava cada ponent per blindar el temps destinat al lideratge pedagògic— va propiciar quatre síntesis personals i molt complementàries. Neus Lorenzo va apostar per un únic concepte: complicitat.

Els centres generen dades, però falta estratègia. El repte és passar de la dada al criteri

Liderar implica teixir equips i xarxes resilientes, basades en la transferència de recursos i solucions. La intel·ligència artificial, per exemple, ja és capaç d'identificar patrons i simular solucions pràctiques — des del disseny de patis coeducatius fins a la gestió de l'hort escolar—. Disposem de prou eines i bagatge: el temps s'ha d'esmerçar a compartir pràctiques d'èxit, evitant la inèrcia de reinventar la roda constantment. Ignacio Calderón va formular una proposta aparentment paradoxal: obrir esclotxes perquè s'esdevingui allò que la institució considera improbable, fet que implica assumir el conflicte. En els processos d'avaluació participativa, quan s'escolta de manera autèntica la veu de l'alumnat vulnerabilitzat i n'afloren les experiències d'exclusió, emergeix un conflicte inherent i necessari per a la transformació. La recerca d'acció participativa permet construir un coneixement emancipador que transforma la realitat escolar des de les seves entranyes. Mercè Gisbert va reivindicar la col·laboració sistèmica entre la universitat i els centres educatius. A través de

projectes conjunts com el Projecte Pont, l'estudiantat universitari dissenya i implementa propostes tecnopedagògiques a les aules, donant resposta a necessitats reals. Aquest intercanvi bidireccional aporta noves perspectives i eines, enriquint tant la formació inicial dels futurs mestres com el desenvolupament professional dels docents en actiu. Héctor Ruiz va cloure la sessió amb una reflexió punyent sobre l'accessibilitat de la recerca. La transferència de coneixement entre l'acadèmia i la comunitat educativa encara pateix mancances estructurals. Les publicacions científiques, a més, imposen barreres d'accés, idiomàtiques i de format. Com a mesura palliativa, va recomanar recórrer a iniciatives anglosaxones dedicades a sintetitzar i divulgar aquesta recerca, amb l'esperança que ben aviat es consolidin plataformes anàlogues en el nostre context.

Complicitat, conflicte, col·laboració i evidència: quatre palanques per protegir el temps del lideratge pedagògic

98
99

diàlegs

TAULA RODONA

