

taula rodona

Lideratge educatiu eficaç

Cultura, visió, equitat i autonomia: quatre condicions per a un lideratge educatiu d'alt impacte



modera Xavier Chavarría

Veus de referència del sistema educatiu català es van aplegar en una taula rodona sobre lideratge educatiu eficaç, moderada per Xavier Chavarría. Hi van intervenir Mireia Tintoré, doctora en Humanitats i Ciències Socials, professora titular d'universitat i fundadora de l'Observatori Ibèric de Lideratge Educatiu; Ignasi García Plata, mestre, inspector d'educació i exsecretari de Polítiques Educatives; Meritxell Ruiz, secretària general de la Fundació Escola Cristiana de Catalunya i exconsellera d'Ensenyament; i Anna Jolonch, directora del LID BARCELONA – Centre de Lideratge Educatiu, doctora en Ciències de l'Educació i cap de recerca de la Fundació Bofill. Les seves reflexions van convergir en quatre condicions sine qua non per bastir un lideratge educatiu transformador: una cultura institucional sòlida, una visió que harmonitzi el llarg termini amb fites properes i viables, una formació directiva que superi la falsa dicotomia entre equitat i excel·lència, i un marc d'autonomia fonamentat en la corresponsabilitat i l'estabilitat.

LA CULTURA COM A BASTIDA INVISIBLE: CLIMA, VALORS I LIDERATGE CAPACITADOR

Mireia Tintoré va encetar el debat amb una metàfora diàfana: el clima és la dimensió visible de l'ecosistema escolar, allò que s'hi respira només de traspasar-ne la porta —l'ordre, l'exigència, el benestar, l'aprenentatge—; tanmateix, no és sinó la punta de l'iceberg. El substrat ocult que sustenta l'organització el conformen els valors, els significats compartits i la cultura de centre. Per forjar un clima positiu, orientat a l'aprenentatge i al benestar emocional, el punt de partida inexcusable és la definició dels valors vertebradors. És sobre aquesta base que s'erigeix la visió de centre. El primer responsable de desplegar-la és l'equip directiu, que ha d'encarnar en la seva praxi els valors establerts i generar un entorn segur, basat en l'ètica de la cura. Tal com han posat de manifest autores com Karen Seashore Louis, el moll de l'os del lideratge són les relacions: hi tenen una rellevància idèntica el treball en equip i les interaccions individuals. Un altre vector clau és el lideratge distribuït, concebut com un lideratge capacitador. Lluny de limitar-se a delegar tasques, la seva essència rau a empoderar





El lideratge distribuït no és delegar tasques: és empoderar els professionals perquè assumeixin responsabilitats

els professionals perquè assumeixin responsabilitats. Aquesta distribució ha d'arrelar, d'entrada, en els lideratges intermedis —caps de departament, coordinacions, orientació—. En la línia d'Andy Hargreaves sobre el lideratge des del mig (*leading from the middle*), aquestes figures no han d'actuar com a meres corretges de transmissió, sinó com a autèntics motors de canvi. En paral·lel, cal potenciar els docents líders: professionals dotats d'una gran influència pedagògica dins i fora de l'aula. L'exigència acadèmica, el respecte, la cura de les persones i el treball col·laboratiu cimenten un clima on els docents assoleixen la plenitud professional.

MIRAR LLUNY I AVANÇAR AMB PAS FERM: L'EQUILIBRI ENTRE EL CURT I EL LLARG TERMINI

Meritxell Ruiz, avalada per la seva trajectòria directiva i de govern, va abordar la qüestió del ritme de la transformació educativa des de la ponderació. Resulta imperatiu conjugar totes dues perspectives: si ignorem cap a on anem, és impossible avançar; però si tenim

clara la destinació i menystenim el camí, la frustració està garantida. Sovint, va advertir, l'abús de conceptes grandiloqüents al voltant de la transformació i la innovació ha sembrat el recel als claustres. Per tant, resulta clau harmonitzar la mirada a llarg termini amb fites properes i tangibles. A partir d'una reflexió col·legiada sobre la visió de futur, cal destriar aquelles accions que resultin assumibles a curt termini. Aquests passos s'han d'ancorar en la singularitat de cada centre i en el bagatge pedagògic ja existent a les aules. Cada escola és un ecosistema únic, i pretendre aplicar receptes uniformes de transformació a tots els centres per igual constitueix un error estratègic. L'avenç real s'assoleix compartint una visió, definint fites a petita escala i partint, inexcusablement, de la realitat de cada claustre.

LA FALSA DICOTOMIA: EQUITAT I EXCEL·LÈNCIA COM A BINOMI INDESTRIABLE

Anna Jolonch va enfocar la formació directiva des d'una premissa que desmunta un tòpic recurrent: va

El llarg termini exigeix fites properes, tangibles i arrelades a la realitat de cada centre



Equitat i excel·lència poden i han d'anar juntes: cada estudiant ha d'assolir la seva pròpia excel·lència

sostenir que existeix una falsa dicotomia entre eficàcia i equitat, així com entre equitat i excel·lència. Tal com ja va postular el professor Ferran Ferrer, equitat i excel·lència poden i han de convergir. Treballar per l'equitat significa garantir que tot l'alumnat disposi d'oportunitats reals d'aprenentatge per tal d'assolir la seva pròpia excel·lència. Per fer-ho possible, urgeix un canvi de paradigma en la formació de líders, orientant-la cap a un impacte tangible als centres i a les aules. Això demana la introducció de metodologies basades en la indagació: rondes d'aprenentatge (learning walks), visites pedagògiques entre centres, mentoria i estudis de classe (lesson study). Aquestes pràctiques, que impliquen l'observació col·legiada de l'aprenentatge de l'alumnat i un retorn formatiu entre iguals, són el veritable motor d'una cultura col·laborativa autèntica. Les direccions també han de teixir xarxes de treball per trencar la solitud inherent al càrrec i catalitzar l'aprenentatge entre iguals. Cal, a més, disposar d'un marc de competències per a la direcció escolar que n'orienti la formació, la capacitació i l'avaluació formativa.

AUTONOMIA AMB PROPÒSIT: LA CORRESPONSABILITAT COM A CONDICIÓ ESTRUCTURAL

Ignasi García Plata, des del seu bagatge a l'administració educativa, va emmarcar la qüestió en termes estructurals. L'administració té dues obligacions ineludibles: fixar un propòsit nítid orientat a l'èxit educatiu i a l'equitat, i proveir els centres de les eines necessàries per assolir aquests objectius. L'aprovació de la Llei d'Educació de Catalunya i el desplegament dels decrets d'autonomia, direccions i plantilles van suposar, en el seu moment, un salt estructural de primer ordre. El model bevia d'experiències prèvies com els Plans d'Autonomia de Centre, impulsats per referents com Jesús Moral, Eugeni García i Marta del Campo. Aquells plans pivotaven sobre la planificació estratègica participativa, l'assignació de recursos addicionals, l'acompanyament pedagògic i el retiment de comptes. Avui dia, una palanca fonamental és la capacitat dels centres per perfilar llocs de treball específics, als quals s'accedeix mitjançant formació o expertesa acreditada. En l'àmbit de la immersió lingüística, García Plata va reivindicar la necessitat de recuperar referents didàctics de la talla de Josep Maria Artigal o Ignasi Vila per tal d'afrontar l'emergència actual en l'ús social i acadèmic del català. Consolidar aquest model exigeix garantir l'estabilitat

L'administració té dues obligacions: fixar un propòsit orientat a l'equitat i donar les eines

de les plantilles —frenant la rotació excessiva del professorat— i afavorir que els llocs perfilats siguin ocupats per funcionari docent mitjançant concursos específics de provisió. Així mateix, cal desplegar la figura del docent sènior, ja prevista normativament, per reconèixer l'excel·lència docent i la implicació en la millora institucional: aquests professionals podrien assumir tasques de mentoria i lideratge pedagògic sense necessitat de desvincular-se de l'aula.

ESTABILITAT, RECURSOS I GOVERNANÇA: LES CONDICIONS PENDENTS

La darrera interpellació del moderador, centrada en el finançament asimètric i els marcs competencials, va suscitar quatre reflexions complementàries. Anna Jolonch va assenyalar la inestabilitat institucional com un dels esculls principals per al desplegament de les polítiques educatives. Els girs constants a l'administració erosionen la consolidació dels projectes. Cal destriar, va subratllar, l'esfera política de la competència tècnica. A més, la diversitat de centres no s'hauria de traduir mai en desigualtat: el finançament ha de ser asimètric per donar resposta a la complexitat de cada realitat, fugint de respostes homogeneïtzadores que ignoren les necessitats específiques. Mireia Tintoré va enriquir la perspectiva amb evidència internacional: durant una estada a Portugal amb l'Observatori Ibèric de Lideratge Educatiu, el seu equip va constatar que els centres d'alta complexitat, amb un percentatge elevat d'alumnat amb necessitats educatives especials, gaudeixen d'una dotació de personal de suport infinitament superior

a la catalana. Les polítiques d'escola inclusiva, va remarcar, han d'anar indefectiblement acompanyades de la provisió de recursos humans i econòmics que les facin viables. Meritxell Ruiz va matisar que el sistema requereix condicions estructurals òptimes, més enllà de la mera dotació de recursos. L'estabilitat política i la fixació de les plantilles docents resulten cabdals. Urgeix repensar la governança: l'escola pública necessita l'agilitat dels mecanismes de governança de la concertada, i la concertada, l'equiparació de recursos de la pública. Cal, també, restaurar la confiança envers els docents i els equips directius, prestigiant la seva expertesa en la gestió pedagògica i organitzativa del centre. Ignasi García Plata va cloure el bloc subratllant que el finançament asimètric és imperatiu per atendre la complexitat, però que no s'hauria de vincular en absolut a l'assoliment de resultats. Els centres ubicats en entorns d'alta vulnerabilitat han de disposar, per definició, de plantilles més robustes. El veritable canvi de paradigma passa per consolidar l'autonomia de centre a través d'acords de corresponsabilitat amb l'administració: planificació estratègica, estabilitat d'equips i avaluació formativa contínua. Els indicadors de centre —que faciliten la comparativa amb centres d'índex socioeconòmic similar— esdevenen una palanca potent per fonamentar els plans de millora en l'evidència de les dades i orientar el sistema cap a l'excel·lència sostinguda.

La diversitat de centres no s'ha de traduir mai en desigualtat: el finançament asimètric és la resposta justa a la complexitat de cada realitat

