

panorámica



Inaguración académica





Anna Cristina d'Addio es analista Senior de Políticas en el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo (GEM) de la UNESCO. Como responsable de la sección temática, ha liderado la investigación del Informe GEM 2024/2025 sobre liderazgo y educación, analizando cómo los líderes escolares pueden transformar los sistemas de aprendizaje. Doctora en Economía Cuantitativa y Pública, anteriormente trabajó en la OCDE. Su visión combina el rigor estadístico con el diseño de políticas para empoderar a directivos y docentes a nivel global.

La educación cambia a través de las personas

por Impuls Educació

PONENCIA DE ANNA CRISTINA D'ADDIO

Aprendizajes a la baja en países de altos y bajos ingresos, escasez creciente de profesorado, salud mental al límite, transformación digital acelerada, disrupción climática, desigualdades que se ensanchan. En la conferencia inaugural del I Congreso Impuls Educació, Anna Cristina d'Addio —una de las voces detrás del Informe GEM de la UNESCO— pone el liderazgo educativo en el centro de la respuesta. Los datos no admiten matices: el liderazgo es el segundo factor escolar de mayor influencia sobre el aprendizaje, solo por detrás de lo que hace el profesorado en el aula. De ahí la tesis con la que abre la sesión: la educación no cambia con documentos, estrategias ni

marcos teóricos. Cambia a través de las personas.

La urgencia: un panorama global complejo

Los resultados de aprendizaje caen en todo el mundo, también en los países ricos. Crece el número de niños y niñas fuera del sistema. Y la prioridad presupuestaria que los gobiernos —ricos y pobres— dan a la educación se estanca o retrocede. A eso se suma una lista de desafíos que ya estaba presente antes de la pandemia y que la pandemia agravó: pérdidas de aprendizaje, falta de profesorado, salud mental deteriorada en estudiantes y docentes, una digitalización que no se detiene, la crisis climática y desigualdades cada vez más profundas. Y al mismo tiempo aparecen

innovaciones, pedagogías nuevas, alianzas que antes no existían. La pregunta de fondo —la que d'Addio plantea desde el primer minuto— ya no es si la educación tiene que cambiar. El cambio es inevitable. La pregunta es cómo se lidera.

El liderazgo como fuerza pedagógica

La evidencia más reciente confirma que el liderazgo es central en cualquier proceso de mejora. El Informe GEM 2024-25 lo cuantifica: segundo factor escolar más potente, por detrás solo de la acción docente. Un buen liderazgo mejora la enseñanza, sostiene el clima del centro, ayuda a retener al profesorado y, al final del recorrido, eleva los aprendizajes. Esto choca con una idea que sigue muy arraigada: que liderar un centro

La pregunta de fondo ya no es si la educación tiene que cambiar. El cambio es inevitable. La pregunta es cómo se lidera

es, sobre todo, gestionarlo, y que es algo secundario respecto a lo que pasa en el aula. No lo es. El liderazgo es, en sí mismo, una práctica pedagógica. La educación no cambia con documentos políticos ni con marcos teóricos: cambia a través de las personas que dan dirección, generan confianza, hacen crecer a otros y crean las condiciones para que el aprendizaje ocurra.

Y esto recorre todo el sistema.

La dirección de un centro, el profesorado que lidera de forma informal entre sus iguales, la administración educativa, los rectorados, los ministerios. En todos los niveles hay líderes, y son ellos quienes deciden cómo se

usan los recursos, cómo se cuida al profesorado, cómo se incluye al alumnado y cómo se implica a la comunidad.

Del liderazgo heroico a la capacidad colectiva

Liderar, recuerda d'Addio, no es gestionar, ni mandar, ni controlar. Es influir, dar dirección, generar confianza, mantener coherencia y sostener un propósito. Es un proceso, no un puesto. Por eso no se reduce a quien dirige formalmente un centro o firma una norma desde un despacho ministerial: también está en la profesora que mentoriza a una compañera, en el técnico que conecta política y práctica, en el equipo universitario que cuida la cultura profesional, en las comunidades que defienden a su alumnado.

Un liderazgo que funciona es inclusivo, distribuido, basado en evidencia, sensible al contexto y centrado en el aprendizaje. El Informe GEM lo dice claro: quienes lideran hoy lo hacen en un entorno especialmente difícil. Se les pide

Un liderazgo sólido mejora la calidad de la enseñanza, fortalece el clima escolar, contribuye a la retención del profesorado y, en última instancia, eleva los niveles de aprendizaje

subir resultados, cuidar al equipo, integrar tecnología, responder a un cambio social acelerado y, además, preparar al sistema para un futuro incierto. Con esa ecuación, la figura del líder individual y heroico no aguanta. Hay que construir capacidad colectiva.

Los sistemas que funcionan se sostienen sobre culturas profesionales fuertes. Y eso pide tres desplazamientos deliberados: del cumplimiento de la norma a la cultura compartida, de la supervisión al apoyo profesional,



y de la autoridad individual a la responsabilidad colectiva. Liderar así construye capacidad, no concentra poder.

En un entorno de profunda complejidad como el de hoy, el liderazgo, para ser eficaz, debe desplazarse de una noción individual a la construcción de capacidad colectiva

Un compromiso con el futuro de la educación

Hablar de liderazgo educativo — insiste d'Addio— no es un ejercicio académico. Lo que se discuta aquí llega al aula, a quienes enseñan, al alumnado y a las comunidades. El objetivo final es que el liderazgo se convierta de verdad en motor de justicia, calidad, equidad y

Hay que pasar del cumplimiento normativo a la cultura, de la supervisión al apoyo, de la autoridad individual a la responsabilidad compartida

oportunidad.

Y eso pide tres cosas. Coraje, para cuestionar lo que uno da por hecho, hacerse las preguntas incómodas y compartir los fracasos con la misma honestidad con la que se cuentan los éxitos. Colaboración, dentro y fuera de cada disciplina, porque las mejores ideas suelen aparecer en los cruces. Y propósito, porque liderar va, al final, de personas: de que cada estudiante pueda desarrollarse y cada profesional pueda crecer, y de construir sistemas pensados para servir, no para ser eficientes a secas.

El futuro de la educación no se decide en la política. Lo escribirán quienes no pierdan el foco del aprendizaje, quienes inviertan en el profesorado, quienes escuchen a la comunidad y quienes asuman la equidad como una responsabilidad y no como un eslogan. Ahí está

el liderazgo educativo: motor de calidad, palanca de inclusión, puente entre política y práctica, y un compromiso real con cada estudiante.

El futuro de la educación no se decreta. Lo configuran quienes mantienen el foco en el aprendizaje, invierten en el profesorado, escuchan a la comunidad y se responsabilizan de la equidad

