



Andy Hargreaves

Boston College



Maria Rosa Buxarrais

Universitat de Barcelona



Anna Cristina d'Addio es doctora en Economía Cuantitativa y Pública, y economista senior de la UNESCO. Como figura clave del Informe GEM (Global Education Monitoring), ha liderado la investigación sobre liderazgo y educación a nivel mundial, aportando una visión que combina el rigor estadístico con el diseño de políticas para empoderar a directivos y docentes.

Maria Rosa Buxarrais es doctora y especialista en ética y liderazgo educativo de la Universidad de Barcelona (UB). Su investigación se centra en cómo los líderes pueden construir escuelas que, más allá de la excelencia académica, sean comunidades basadas en valores sólidos, el propósito, el desarrollo humano integral y la ciudadanía responsable.

Glòria Gratacós es doctora en Educación y profesora titular en la Universidad Villanueva (Madrid). Experta en gobierno de centros y directora del Máster en Dirección de Centros Educativos, su investigación se centra en el impacto que tiene el liderazgo directivo sobre el liderazgo docente, la calidad de la enseñanza y el clima escolar.

Andy Hargreaves es PhD y Profesor Investigador en el Boston College, es uno de los académicos con mayor impacto y citas en el debate educativo actual. Asesor de gobiernos y creador de conceptos clave como el capital profesional y el liderazgo sostenible, combina la investigación de vanguardia con un firme compromiso por la transformación humanística de las escuelas.

Una escuela con futuro y un proyecto que perdure

60

61

diàlegs

DEBATE

modera Enric Vidal

RETOS DE UN LIDERAZGO SOSTENIBLE

Cuatro voces de referencia debatieron en el segundo debate internacional del Congreso, bajo la moderación de Enric Vidal, los retos de un liderazgo educativo verdaderamente sostenible. Andy Hargreaves, autor junto a Michael Fullan del concepto de capital profesional; Maria Rosa Buxarrais, especialista en ética y liderazgo educativo de la Universidad de Barcelona; Anna Cristina d'Addio, figura clave del Informe GEM (Global Education Monitoring) de la UNESCO; y Gloria Gratacós, experta en liderazgo y desarrollo

docente. El diagnóstico de fondo fue compartido: liderar es, antes que nada, crear las condiciones para que el proyecto educativo perdure más allá del propio líder. Y para sostener esas condiciones hace falta capital profesional — humano, social y decisional—, un contrato moral compartido y un genuino sentido de pertenencia para toda la comunidad.

¿Qué significa liderar personas en el centro educativo?

Maria Rosa Buxarrais abrió la conversación situando el liderazgo en el plano de la creación de

condiciones. Liderar personas es ofrecer oportunidades y crear las condiciones necesarias para que todos los miembros de la comunidad puedan compartir o construir juntos el proyecto educativo. Esa conducción hacia un objetivo común exige una base sólida de valores éticos — equidad, cuidado, compromiso. Una condición previa fundamental, subrayó, es la legitimidad moral: que todo el equipo conozca y comprenda los valores del líder, para evitar malentendidos y generar confianza. Gloria Gratacós completó la

idea desde una perspectiva más operativa. Liderar es, en primer lugar, creer en el potencial de las personas. En el ámbito del liderazgo docente —referido al profesorado sin cargos formales—, la confianza es un elemento clave. Las políticas educativas, hoy, suelen impulsar la participación del profesorado mediante una estrategia de arriba abajo; pero hay que transitar hacia una estrategia de creación de condiciones. Quien mejor conoce las necesidades reales del alumnado y de las familias es el propio profesorado. Gratacós añadió un matiz crucial sobre el compromiso vocacional: la investigación destaca la importancia del compromiso moral y vocacional, y muestra que los docentes con una alta motivación altruista —los

Liderar es crear condiciones para que todos compartan el proyecto. Sin legitimidad moral no hay confianza

que buscan contribuir a la mejora social y a la equidad— abandonan a menudo la profesión si no encuentran apoyo en la dirección y en la cultura escolar. Anna Cristina d'Addio formuló la cuestión en términos sistémicos. Liderar personas es, sobre todo, un proceso colectivo orientado a un objetivo común: mejorar la educación. Un liderazgo efectivo se sostiene, según el Informe GEM, sobre cuatro dimensiones cruciales: establecer expectativas claras y compartidas, centrarse en el aprendizaje, fomentar la colaboración mediante un

liderazgo distribuido y desarrollar profesionalmente a las personas. Como un buen docente no es necesariamente un buen líder, es imprescindible profesionalizar el liderazgo escolar mediante formación específica. Andy Hargreaves cerró el primer bloque con una observación que matiza todas las anteriores. El liderazgo se ejerce en un entorno saturado de complejidades. El sistema educativo debe permitir que quienes lideran encuentren momentos de alegría en su tarea diaria, viendo el impacto positivo que han logrado en los demás.



Las dificultades son inherentes al liderazgo, pero el trabajo no debería ser solo una fuente de estrés: debe permitir afrontar cada jornada con positividad para poder transmitirla a la comunidad educativa.

Vocación, etapas profesionales y contrato moral

Cuando el moderador preguntó cómo debe adaptarse el liderazgo a las diferentes etapas vitales y profesionales del profesorado, dos voces convergieron en una idea compartida: lo decisivo no es la edad, sino la vocación y la cultura institucional.

Maria Rosa Buxarrais apuntó que la investigación muestra que la actitud no depende estrictamente de la edad. Hay docentes jóvenes que llegan con ideas innovadoras pero se desencantan si la institución les pone obstáculos, y docentes con muchos años de experiencia que mantienen un profundo

La actitud no depende de la edad: depende de la vocación y de la cultura moral

compromiso vocacional. La clave está, por tanto, en la vocación y en la cultura moral de la institución. El contrato moral que se establece al incorporarse a un equipo educativo tiene implicaciones éticas profundas: depende, al final, de la concepción que cada persona tenga sobre qué significa educar. Gloria Gratacós añadió la dimensión sistémica. Para que el liderazgo docente sea sostenible, debe ser sistémico: reconocido, apoyado y valorado. En los centros hay docentes con larga experiencia que han asimilado a fondo la cultura institucional; el reto del liderazgo es crear las condiciones para que esos referentes compartan su

El capital profesional descansa sobre tres pilares: humano, decisional y social. La rotación rápida los destruye

experiencia y el proyecto educativo con las nuevas generaciones. Se trata, en sus palabras, de buscar un impacto común, un liderazgo por misión que alinee los objetivos de la institución con los del profesorado, aprovechando la riqueza que aporta la diversidad de perspectivas.

El capital profesional: tres elementos para liderar con consistencia

La pregunta sobre el capital profesional permitió a Andy Hargreaves desplegar uno de los conceptos más influyentes de su obra. El término capital profesional, desarrollado conjuntamente con Michael Fullan, surgió como respuesta a las políticas educativas que pretendían sustituir al profesorado por tecnología o fomentar una alta rotación de profesorado joven y barato. Frente a esa lógica, el capital profesional postula que la pericia docente se construye con tiempo, vínculos y juicio acumulado. Se compone de tres elementos.

PRIMERO, EL CAPITAL HUMANO.

Para quienes lideran, es saber ser: confiar en uno mismo, tener un marco ético claro, mostrar coraje y, sobre todo, no esconder la propia identidad. Ocultar quién se es — subrayó Hargreaves— perjudica tanto al individuo como a su entorno profesional.

SEGUNDO, EL CAPITAL

DECISIONAL: la capacidad de desarrollar la experiencia y el juicio a lo largo del tiempo. Es la dimensión que la rotación rápida

del profesorado y los contratos cortos destruyen sistemáticamente. **TERCERO, EL CAPITAL SOCIAL:** recuerda que somos mejores juntos que solos. Hargreaves matizó, sin embargo, que la colaboración debe ser equilibrada y nunca debería paralizar la toma de decisiones que el oficio exige.

Construir liderazgos resilientes exige formación, mentoría, mayor diversidad y atención al legado positivo

Construir resiliencia en contextos de incertidumbre

Sobre cómo construir liderazgos más resilientes ante la incertidumbre actual, Anna Cristina d'Addio centró su respuesta en cuatro condiciones estructurales. Construir resiliencia ante la complejidad contemporánea exige, en primer lugar, formación y acompañamiento. Quienes lideran necesitan mentoría y preparación específica para comprender un rol que va más allá del aprendizaje académico: incluye también crear un entorno seguro y de apoyo para el alumnado.

A eso se suman dos exigencias adicionales. Hace falta abordar la falta de diversidad en el liderazgo escolar, para que las direcciones reflejen mejor la realidad de las aulas que dirigen. Y es fundamental, finalmente, estudiar cómo quienes lideran construyen y mantienen un legado positivo en sus escuelas —un asunto sobre el que la investigación, advirtió d'Addio, todavía tiene mucho que decir.

Los elementos imprescindibles de una escuela

A la pregunta del moderador sobre los elementos que toda escuela

debería garantizar, las cuatro voces aportaron formulaciones complementarias.

Maria Rosa Buxarrais sintetizó tres condiciones: una escuela debe ser coherente con los valores familiares, tener un equipo docente estable y un proyecto educativo común y sólido.

Una buena escuela: cada estudiante vuelve a casa con pertenencia y aprendizajes útiles para la vida

Gloria Gratacós insistió en la coherencia entre el decir y el hacer institucional. La escuela debe creer firmemente en el potencial de su alumnado, de su profesorado y de las familias, e integrarlas activamente para resolver las necesidades reales de los estudiantes.

Andy Hargreaves propuso tres garantías concretas: que el alumnado aprenda cosas nuevas y

útiles cada día, que se fomente el sentido de pertenencia y amistad —especialmente en el seno de la diversidad— y que se garantice un entorno seguro con políticas claras y positivas contra el acoso escolar. Anna Cristina d'Addio ofreció una formulación más sintética y, posiblemente, la más útil como criterio práctico: cada niña o niño debe volver a casa sintiendo que pertenece a la comunidad escolar y que ha adquirido aprendizajes útiles para la vida diaria.

Liderazgo intermedio y compromiso docente sostenible

La última cuestión del debate apuntaba al núcleo del título: ¿cómo pueden ejercer un liderazgo sostenible los líderes intermedios, y qué condiciones se necesitan para mantener el compromiso del profesorado? Anna Cristina d'Addio subrayó que el desarrollo de la capacidad profesional no es exclusivo del equipo directivo: pertenece a todas las personas que trabajan en la escuela. Quien lidera un centro debe empoderar y generar confianza en todo el personal para que cada cual pueda afrontar los desafíos desde su

propia posición.

Gloria Gratacós cerró el debate con una formulación que funciona, en sí misma, como síntesis del bloque entero. Para mantener el compromiso docente es imprescindible ofrecer apoyo y formación vinculada a las necesidades reales del centro. Hay que transmitir a toda la comunidad educativa la expectativa de su aportación para alcanzar el impacto deseado.

Cuando se cuenta con todos y todos asumen su responsabilidad, nace el sentido de pertenencia

Cuando los profesionales, el alumnado y las familias sienten que se cuenta con ellos y asumen su parte de responsabilidad, se genera un auténtico sentido de pertenencia que consolida el compromiso sostenible con el proyecto educativo.





Organitza

imp



Patroci

Universitat de València

64

65

dialogs

DEBATE