ARA
BARCELONA
13/03/11
Prensa: Diaria
Tirada: Sin datos OJD
Difusión: Sin datos OJD
Página: 39
Sección: SOCIEDAD Valor: 1.479,00 € Área (cm2): 327,3 Ocupación: 36,29 % Documento: 1/1 Cód: 45391277

Sistema escolar i lideratge

ÀNGEL CASTIÑEIRA

DIRCÀTEDRA LIDERATGES ESADE-URL

Ens agradi o no, en el sistema escolar català contemporani el protagonisme ha recaigut en les administracions. I això ha determinat també les virtuts i els defectes del sistema. Mirant enrere, en la governança del nostre sistema escolar ha predominat una cultura paternalista i burocràtica, que a la pràctica en lloc de cedir autonomia ha definit un pla de gestió dels centres a partir d'una simple descentralització administrativa, poc sensible a avaluar el rendiment dels centres i a formar i professionalitzar els equips directius. Tot això amanit amb guerres legislatives de caràcter partidista i canvis constants del marc normatiu i amb una elevadíssima ideologització de la tasca docent. Malgrat això, seria injust no reconèixer que hi ha hagut escoles i instituts que, amb ganes, voluntat i convicció, han superat aquests obstacles i han assolit bons resultats dels seus alumnes, de vegades deixant-hi la pell tot l'equip directiu i tota la comunitat docent.

Mirant endavant, la pressió social, les anàlisis comparatives internacionals sobre el nivell d'aprenentatge i rendiment escolar de cada país i, en alguns casos, la mateixa convicció d'alguns responsables polítics faran que, malgrat els inconvenients esmentats, la tendència general durant els propers anys sigui donar més protagonisme i responsabilitat als centres i als equips directius, de manera que tots dos guanyaran més autonomia en la gestió de recursos i la definició de les prioritats. Es tendirà també a impulsar una major preparació i professionalisme dels equips. En contrapartida, els centres veuran incrementades les exigències en la millora del seu rendiment i en l'avaluació i publicació periòdica dels resultats sobre la qualitat de l'aprenentatge, de manera que s'incorporarà un element de major competència entre ells. En definitiva, hi haurà un desplaçament clar de protagonisme.

El suposat lideratge *macro* (de les administracions) no desapareixerà però serà cada vagada més compartit pel nivell *meso* (dels centres), que acabarà esdevenint central. La raó és òbvia: la millora dels resultats en l'aprenentatge dels alumnes i en la qualitat docent no s'obté des de dalt, a llarga distància i per decret. La capacitació, professionalització i dignificació dels equips directius, a més d'un canvi cultural profund, serà una condició necessària i prèvia per poder fer definitivament aquest pas cap a un lideratge postburocràtic en el sistema escolar. I no hem de descartar durant aquest període de transició efectes reactius contra el canvi provinents dels sindicats o dels mateixos centres, perquè aquesta forma d'apoderament implicarà més responsabilitats organitzatives i personals i, per tant, una avaluació més rigorosa de l'aportació de cada membre del centre i de cada centre. A més, aquest lideratge compartit hauria de permetre a la part institucional *macro* dedicar part de les seves energies a exercir la responsabilitat en la tasca de lligar i coordinar els agents educatius (inclosos els no escolars).

Els centres guanyaran protagonisme davant de l'administració, però a canvi hauran de retre comptes i liderar

Aquesta situació transitòria d'indefinició (el vell model no serveix, el nou no s'acaba d'implementar) és veu avui reflectida en les biografies professionals dels directors dels centres. Hi ha una clara consciència de trànsit, de passar de ser coordinador gestor a exercir realment de director. Un rol incòmode perquè obliga a fer d'intermediari entre els col·legues i el departament. A tot això s'hi afegeix un llistat de febleses: la consciència urgent de professionalitzar-se, la inquietud d'abocar-se a la funció directiva en detriment de la docent, la falta de reconeixement intern i extern (material i social), la manca clara d'un model organitzatiu de futur, l'orfenesa derivada de l'absència d'una identitat directiva col·lectiva que identifica i discuteix els problemes comuns, etc.

No obstant, si volem impulsar un autèntic lideratge escolar als centres, el canvi fonamental haurà de ser de mentalitat. No és el mateix ensenyar que gestionar, gestionar que dirigir, i dirigir que liderar. La distinció és prou important per dedicar-hi el proper article.