ARA
BARCELONA
18/04/11
Prensa: Diaria
Tirada: Sin datos OJD
Difusión: Sin datos OJD
Página: 23
Sección: OPINIÓN Valor: 1.238,00 € Área (cm2): 327,4 Ocupación: 36,31 % Documento: 1/1 Cód: 46371526

Més autonomia escolar

ÀNGEL CASTIÑEIRA

DIR. CÀTEDRA LIDERATGES ESADE

Si volem centres escolars líders ens cal un canvi de mentalitat. En el meu anterior article deia que no és el mateix ensenyar que gestionar, gestionar que dirigir, i dirigir que liderar. No són tasques o funcions incompatibles, però són diferents. No tothom serveix per a tot, no tothom està preparat per a tot i no tothom vol fer-ho tot. Es pot ser un bon docent i un mal gestor. O es vol preferir ser només un docent i no un gestor. De la mateixa manera que Pep Guardiola va ser un gran jugador de futbol i ara és un molt bon líder i entrenador del Barça, hi ha bons jugadors que no aspiren a liderar equips ni en sabrien.

Les competències pedagògiques, doncs, són clarament diferents de les competències gerencials, com ara la gestió de persones, la gestió econòmica i pressupostària, l'organització de l'activitat acadèmica, la gestió de l'equipament i de les instal·lacions, la gestió d'imprevistos, etc. El gestor planifica, organitza, coordina, pren decisions tècniques, controla i executa l'acció i obté resultats. Si em permeteu jugar amb una metàfora, el gestor d'un centre docent és les seves mans, tècnicament molt qualificades, perquè d'una manera ordenada i sistemàtica ha de saber aprofitar al màxim (amb eficàcia i eficiència) els recursos de què disposa. Correspon al director realitzar altres funcions: elaborar un pla detallat, dissenyar l'estructura de l'organització, identificar els passos a seguir, supervisar l'organització i aconseguir resultats predictibles. La metàfora que l'identifica és el cap, que ha de tenir tota l'organització, la seva estructura i el seu pla d'actuació.

El líder formula els fins i propòsits que guien l'acció del centre i de tot l'equip, comunica la visió i el projecte, elabora una bona estratègia per arribar-hi, mobilitza el grup de persones per materialitzar la visió: inspira, motiva i impulsa el canvi, gestiona expectatives, orquestra el conflicte, revisa els valors, i redefineix el projecte si cal. És el cor i el transmissor d'energia del centre.

Sovint les funcions de gestió, direcció i lideratge (les mans, el cap i el cor) van unides en la mateixa persona, però això no vol dir que siguin les mateixes. Els bons directors tenen un pla, els bons líders tenen un somni i els bons gestors executen de manera eficaç el pla. En temps d'estabilitat i continuïtat de les organitzacions n'hi ha prou amb la tasca de gestió i direcció. En temps de canvi, quan el que toca és repensar a fons el que fem i per què ho fem, és quan calen els lideratges. Hi ha bons directors que en temps de crisi serien mals líders i es cremarien. I també hi ha líders que en temps estables els avorriria no tenir nous reptes a què enfrontar-se.

Fins ara, els directors de les escoles catalanes han estat mers gestors. Cal que assumeixin el lideratge amb més autonomia

En la majoria de centres escolars de Catalunya, especialment en els públics, no hi ha hagut mai ni lideratge ni direcció, tan sols gestió. No és una crítica contra les capacitats (de vegades excel·lents) dels actuals equips directius, sinó la pura constatació de què se'ls ha permès fer i què no. Quan tant el projecte educatiu (és a dir, el model de centre i objectius), com el projecte pedagògic, com el govern dels centres (la contractació i desenvolupament de les persones, l'organització, la definició de l'estratègia, el control dels recursos) recau en el departament d'Ensenyament, quan pràcticament totes les funcions són en mans del departament, la funció dels equips directius és simplement la de gestors. Si el que predomina només és una descentralització administrativa, és impossible parlar ni de direcció ni de lideratge. Sense autonomia de funcionament dels centres no hi ha direcció, i sense autogestió dels centres no hi ha possibilitat de lideratge. Si el projecte educatiu ja ens ve imposat, definit des de dalt i si el govern del centre dels directors s'ha de realitzar sense les facultats necessàries per governar, llavors per què li diuen amor (direcció i lideratge) si el que volen dir és sexe (gestió)? Hi ha una dita que afirma que "qui no realitza els seus somnis es passa la vida realitzant els dels altres". Els directors dels centres escolars han estat gestionant els somnis d'altri, amb un grau de motivació previsible.