

LIDERATGE EDUCATIU A CATALUNYA

El passat 29 de gener, el professor titular del Departament de Ciències Socials d'ESADE, Àngel Castiñeira, va oferir al CaixaForum de Barcelona la conferència titulada "El lideratge pedagògic a Catalunya", promoguda per la Comissió d'Educació de la Coordinadora Catalana de Fundacions (CCF).

No és el mateix gestionar que liderar. Ambdues capacitats són necessàries per a la tasca educativa, però cadascuna té propòsits diferents i exigeix habilitats igualment diferenciades que no sempre es troben en una mateixa persona. Així ho va sostenir el catedràtic Àngel Castiñeira en la seva conferència que va tenir com fil conductor les diferències entre les tasques de gestió i de lideratge.

Basat en una investigació recent amb directius de diverses entitats, l'expert va dir que sovint aquests professionals se senten com "bombers" que han d'apagar focs o com "matalassos" que han de reduir la intensitat dels conflictes, però que al mateix temps han de ser la "mare" a qui tothom (de la comunitat educativa) pot anar a plorar. Com aquestes, hi ha altres metàfores que els mateixos directius utilitzen per donar compte de la complexitat de la seva tasca directiva a les escoles.

Davant aquesta realitat, Castiñeira va assenyalar que moltes vegades es confon la tasca de gestió d'una entitat amb la de lideratge, malgrat que en la pràctica són molt diferents. Un gestor –va explicar– és qui planifica, coordina, pren decisions i busca resultats; en canvi, un líder és qui defineix el projecte, impulsa el canvi, gestiona expectatives i ordena el conflicte. El gestor és sobretot un "organitzador", mentre que el líder és un "motivador".

En funció de les característiques i el moment de les entitats, cal posar l'èmfasi més o menys en cadascun d'aquests rols. Segons el conferenciant, en els últims 20 anys la majoria de centres educatius de Catalunya han hagut de posar molta energia en la gestió, per tal de respondre eficaçment a l'augment significatiu del volum d'alumnat; avui, en canvi, a més de ser bons gestors, els directius dels centres educatius han de ser bons líders, per tal de fer front a la complexitat d'un món globalitzat, conflictiu, en canvi i força divers. És possible avui, això, a Catalunya?, es va preguntar l'expert.

Castiñeira va dir que a nivell legislatiu s'ha de fer una reflexió sobre què es el que es vol promoure en el sistema educatiu català. Així, davant la nova Llei d'educació de Catalunya (LEC), va sostenir que si es vol posar l'èmfasi en la gestió, el que es necessita és un pla, i per tant només cal la descentralització administrativa; en canvi, si es pretén *dirigir*, ha de promoure un model de govern i això suposa que els equips directius dels

centres han de tenir autonomia per decidir el projecte educatiu, per gestionar l'equip docent, etc. I si el que es pretén és **liderar**, hi ha d'haver capacitat d'autogestió; és a dir, la possibilitat que cada centre educatiu construeixi el seu somni.

Concretament, per a la tasca de lideratge, l'expert va descriure quatre característiques claus que defineixen el rol que han d'acomplir els qui l'assumeixin.

En primer lloc, el lideratge dels centres educatius ha de ser *pedagògic*, això vol dir tenir **visió**, un projecte de centre que sigui compartit per tot els membres de la comunitat educativa (docents, pares, alumnes i personal tècnic del centre); a més, ha de promoure la valoració de les feines com a eina de millorament de la tasca educativa; ha de saber planificar i innovar, així com estar atent als canvis i a les noves necessitats de l'entorn.

Paral·lelament, el lideratge d'aquests centres ha de ser *organitzatiu* i promoure el **canvi**. Es tracta de tenir en compte l'estructura del centre, però que aquesta no sigui un pes ni una limitació; ben al contrari, ha de ser flexible i adaptable. Per això cal promoure la creació d'equips que treballin amb un esperit de col·laboració i un clima de confiança i motivació.

La tercera clau és que el lideratge dels centres educatius sigui *cultural*, és a dir, que tingui en compte els **valors** de l'entitat que són compartits per tots els seus membres: quines són les estructures de convivència, les maneres de ser i de fer, la història, el context, els trets de la comunitat, etc., per tal d'actuar en conseqüència, tot i que tenint clar també que els valors no són eterns, sinó que poden canviar.

L'última característica del lideratge educatiu –segons Castiñeira– és que ha de ser *polític*, és a dir, ser capaç de treballar en **xarxa**, d'establir aliances amb els diversos actors i interlocutors del centre, ja que d'aquesta manera es construeix la legitimitat social de l'entitat.

Promoure un veritable lideratge als centres educatius de Catalunya continua sent una tasca pendent, per això cal reflexionar sobre el que això suposa i com es fa, tenint com a model inspirador aquella frase evocadora d'Antoine de Saint-Exupéry: "Si vols construir un vaixell, evoca primer en els homes l'anhel de mar lliure i ample".