
Implementant el propi model de lideratge

PID_00260348

Maria Mercè Berengueras Pont
Sandra Gallardo Ramírez
Josep M. Duart Montoliu

Temps mínim de dedicació recomanat: 1 hora



**Maria Mercè Berengueras
Pont**

Sandra Gallardo Ramírez

Josep M. Duart Montoliu

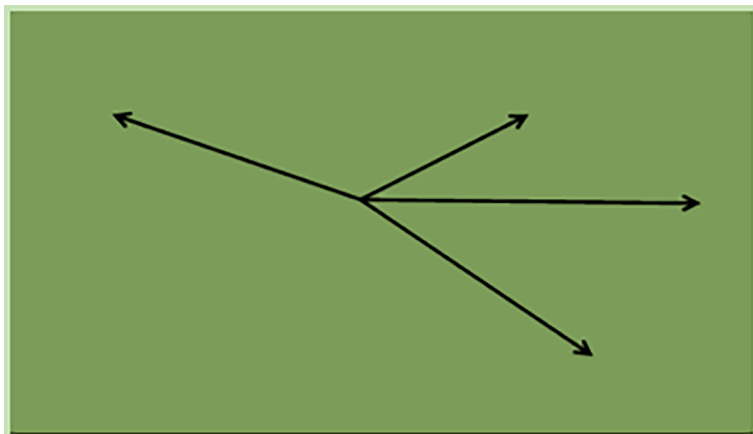
Índex

1. Model de lideratge de centre	5
1.1. La direcció representada com a suma de vectors	5

1. Model de lideratge de centre

1.1. La direcció representada com a suma de vectors

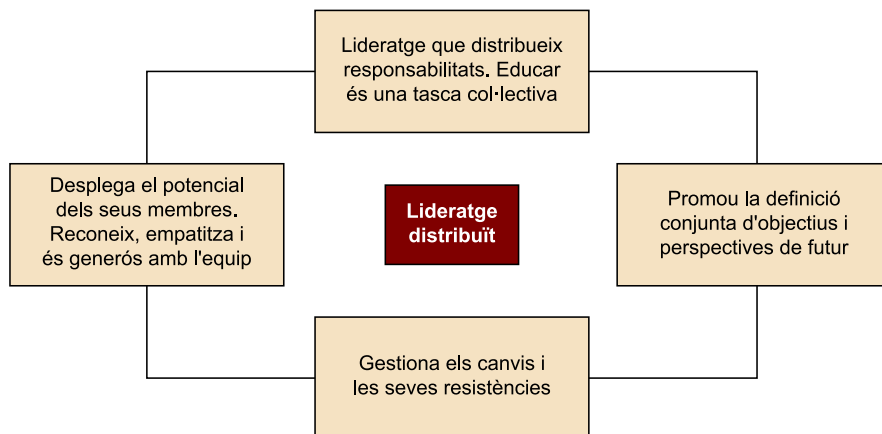
Lideratge distribuït i participació de la comunitat escolar.



El PdD ha d'incorporar els elements pertinents per a aprofundir en l'exercici del lideratge distribuït i per a fomentar la participació de la comunitat escolar al centre (art. 25.5_dir).

Habitualment anomenem **líder** a aquella persona que es posa al capdavant d'un projecte i és capaç de tirar-lo endavant amb la complicitat de la gent que l'acompanya. Per a fer-ho, el líder necessita credibilitat i confiança per a demostrar que hi ha concordança entre les idees i els valors que defensa i els seus actes.

Els bons líders saben desvetllar una il·lusió col·lectiva que farà possible passar a l'acció un equip o grup de persones. Unes habilitats que posen a prova la seva intel·ligència emocional. Stephen Covey explicava que no es poden comprar ni el cor ni el pensament de les persones.



- **LEC art. 101.1: Exercici de l'autonomia organitzativa**

Els centres públics poden establir òrgans unipersonals addicionals, a què poden assignar responsabilitats específiques.

- **LEC art.102.2: Exercici de l'autonomia en matèria de gestió de personal**

La direcció de cada centre públic pot proposar al Departament, en funció de les necessitats derivades del projecte educatiu i concretades en el projecte de direcció del centre, llocs docents per als quals sigui necessari el compliment de requisits addicionals de titulació o de capacitació professional docent.

- **Decret d'autonomia. Article 37**

Consell de direcció 1. En aplicació del projecte de direcció, i per a aprofundir en la pràctica del lideratge distribuït, el director o directora del centre pot constituir un consell de direcció, amb les funcions i el règim de funcionament i de reunions que estableixin les normes d'organització i funcionament del centre. 2. Correspon al director o directora nomenar i cessar, entre les persones membres del claustre de professorat que tenen assignades o delegades tasques de direcció o de coordinació, les persones membres del consell de direcció. Les persones membres de l'equip directiu han de formar part del consell de direcció, que presideix el director o directora.

- **Decret 155/2010, sobre la direcció de centres públics**

Quan es determinen les competències que s'han de tenir per a acreditar-se com a «directiu professional docent», l'article 36.5 assenyala que «el perfil competencial ha d'assegurar, en un context d'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació, suficiència en les competències següents:

- 1) Gestió i direcció d'equips humans en el context educatiu. Lideratge pedagògic.

- 2) Planificació, control i qualitat en els àmbits curricular i de gestió general dels centres educatius.
- 3) Gestió de recursos econòmics i de procediments de contractació en el context del centre educatiu.
- 4) Habilitats directives i de conducció de grups humans de caràcter general.»

- **Decret de direccions. Art 25: 25.5**

El projecte de direcció ha d'incorporar els elements que es considerin pertinents per a l'aprofundiment en l'exercici del lideratge distribuït i per al foment de la participació de la comunitat escolar al centre.

En el programa (Improving School Leadership) promogut per l'OCDE, la millora del lideratge escolar passa per quatre grans línies d'acció:

- (re)Definir les responsabilitats.
- Distribuir el lideratge escolar.
- Adquirir les competències necessàries per a exercir un lideratge eficaç.
- Fer del lideratge una professió atractiva.

Segons Àngel Castiñeira:

«El lideratge no és una medalla, ni una posició, ni una jerarquia, sinó un procés dinàmic que posa en marxa persones que assumeixen responsabilitats, membres d'un grup que són interpel·lats i mobilitzats, i causes per les quals val la pena esforçar-se».

Pel que fa als centres educatius, el lideratge ha d'incloure (cap on anar), programa (com anar-hi) i emoció (com fer-ho).

Quins models de lideratge poden ser vàlids per a l'àmbit educatiu? En volem destacar quatre:

El lideratge transformacional, orientat més enllà de l'interès propi. Eleva el nivell de consciència i de propòsit de tot l'equip en relació amb un projecte compartit. Hi incloem tasques fonamentals del lideratge pedagògic, com ara: estructurar una visió educativa (el projecte de centre); mobilitzar el personal que desenvolupa la missió educativa i els objectius; implicar els pares i els alumnes; rendir comptes, i interpretar les tendències socials, econòmiques i mediambientals per a relacionar-les amb les necessitats i les pràctiques escolars. No cal dir que en un centre escolar el lideratge pedagògic és fonamental, és la seva ànima, el que dona sentit últim a la dimensió de compromís i, fins i tot, de vocació de la tasca docent, perquè gràcies a aquest els somnis prenen cos i s'encarnen en projectes concrets, únics i singulars, els que anhelan una comunitat.

El lideratge servidor. Posa en joc un nou principi moral: l'única autoritat que mereix el nostre suport, la que és lliurement i conscientment donada al líder pels col·laboradors, com a resposta i en proporció directa a la figura evident i clara del líder com a servidor.

Estem parlant d'un model de lideratge basat en el desig de servir els altres i en un propòsit més enllà de l'interès personal. El lideratge servidor fa que els conceptes de poder i d'autoritat siguin reexaminats des d'un punt de vista crític i que la relació mútua esdevingui menys opressiva. La millor prova del lideratge servidor és avaluar l'efecte d'aquesta tasca sobre els membres menys privilegiats de l'organització i la comunitat, des dels educadors fins als alumnes: Se'n beneficiaran?, Seran més lliures, més independents?, Creixeran com a professionals i persones? Servir i guiar acaben esdevenint, doncs, dues funcions dels constructors positius d'un centre millor, és a dir, d'un lideratge orientat al bé comú.

El lideratge responsable, que té cura dels valors comuns de la comunitat en què actua. Ofereix inspiració i perspectiva sobre el futur desitjat. Dona suport a tots els membres. Crea sentit i significat.

Ignacio Ellacuría distingia entre «fer-se càrrec de la realitat», «carregar la realitat» i «encarregar-se de la realitat». Les tres expressions tenen relació amb el lideratge responsable. Fer-se càrrec de la realitat vol dir entendre implicadament les situacions. Carregar la realitat implica assumir-la i servir en les situacions, i no servir-nos-en. I encarregar-se de la realitat vol dir actuar-hi involucrant-s'hi, construint la realitat.

Totes tres versions formen part d'una mena d'intel·ligència pràctica i ètica que hi hauria en el lideratge responsable.

El lideratge distribuït. El lideratge no és allò que fem a altres persones, sinó allò que fem amb altres persones. En el cas del lideratge educatiu és fonamental saber fer el pas del *me* al *we*, del jo al nosaltres.

Als centres, necessitem un projecte conjunt, no un conjunt de projectes. Només podrem aconseguir una visió compartida si tots treballem en col·laboració al servei d'un objectiu comú, mitjançant diferents comunitats (o unitats) de lideratge. Perquè el lideratge no és una qüestió d'elits, sinó d'escales. El lideratge educatiu permet fer el pas del model de líder centralitzador (ordenar i controlar) al de líder distribuïdor (coordinar i conrear). Del model autoritari al model facilitador, de manar a saber crear compromís i d'imposar una fita a crear objectius comuns. Això vol dir combinar o, de vegades, substituir l'opacitat per la transparència, el control per la confiança, l'ordeno i mano pel compromís i la participació, el lideratge des de dalt pel lideratge a tots els nivells, el focus en les tasques pel focus en les persones, o l'èmfasi en la competència interna per l'èmfasi en la col·laboració interdepartamental. Allò que necessita és, més aviat, promoure al seu entorn l'aparició de persones disposades a prendre responsabilitats sobre iniciatives, projectes i encàrrecs.

(Article publicat al PUNT-AVUI el 26-07-2013 en col·laboració amb Josep M. Lozano)

Per tant, si la norma parla de **lideratge distribuït**, l'haurem d'entendre com aquell que promou en el seu entorn l'aparició de **persones disposades** a agafar responsabilitats sobre iniciatives, projectes, encàrrecs i experiments. Dit d'una altra manera, necessita envoltar-se de gent disposada a exercir, en parcel·les específiques de l'activitat de l'organització, les tasques de lideratge.

Considerant el que s'ha esmentat, a l'hora de pensar l'estructura organitzativa, tindrem en compte:

- Desenvolupament d'una estructura organitzativa clara i funcional.
- Organització per a atendre la diversitat (CAD).
- Proposta d'equip directiu.
- Distribució de responsabilitats, motivació i desenvolupament professional.
- Estímul del treball en equip i delegació de responsabilitats.
- Promoció de la convivència.
- Foment de la participació de les famílies, alumnat, professorat i altre personal.