

14 idees per dirigir escoles

Tothom ha de tenir un paper i la possibilitat de poder exercir-lo

Vivim un moment de canvi en el sentit i la funció de les institucions educatives. Per tant, el paper de les direccions també necessita un replantejament. La recerca educativa apunta que el bon lideratge dels centres educatius és un element fonamental per educar millor. Però, quines direccions cal prendre? I sobretot, per aconseguir què?

La Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (<https://www.uvic.cat/>) ofereix el postgrau en Direcció estratègica de centres docents per a la innovació i l'èxit educatiu (<https://www.uvic.cat/formacio-continua/ca/masters-i-postgraus/educacio-i-societat/direccio-estrategica-de-centres-docents-la-innovacio-i-lexit>), que té la matrícula oberta i que està impartit per investigadors de la universitat, directors de centres, inspectors i experts en lideratge. L'ha creat i el coordina el professor del departament de pedagogia la Facultat d'Educació, Traducció i Ciències Humanes de la UVic-UCC Josep Castillo, que ens recomana aquestes catorze idees perquè els directors i les directores puguin conduir els centres educatius cap a bon port.



Foto: Britt Reints

1. Dirigir però cap a on? Dirigir un centre és alguna cosa més que fer que tot funcioni, dirigir vol dir portar la nau cap a algun lloc concret. I, per això, cal tenir un projecte clar i realista que, al servei dels seus alumnes, de les famílies i de la demanda de la societat actual, atengui els reptes d'un món canviant que ja no es conforma amb una educació reproductiva, acreditativa i selectiva. Si la direcció no té clar l'horitzó on apunta la seva nau, tots els camins semblaran adequats.

- 2.** Quina escola volem? Per una banda, molts autors ens alerten que vivim immersos en un canvi d'era que està capgirant les lògiques i les relacions socials i humanes, l'accés i el desenvolupament laboral i la percepció dels espais i els temps. Per altra banda, encara tenim pendent el repte de fer de les institucions educatives un mecanisme eficaç d'equitat, inclusió i progrés per a tots els ciutadans. La cultura escolar i les gramàtiques de funcionament (allò que sovint és anomenat com a sentit comú) estan en crisi i mutació. Quina és la resposta de les institucions escolars?
- 3.** Tothom que vulgui liderar un projecte educatiu ha de fer una reflexió profunda i fonamentada sobre la realitat, el futur i els reptes que tenim plantejats. Potser els pressupòsits, creences i tradicions ja no serveixen si volem respondre al món on els nostres alumnes han de gestionar la seva vida. Cal lucidesa, xarxa relacional i reflexió compartida per destriar què cal conservar i què cal renovar de l'escola que, tant els professionals com els pares i mares, vam conèixer com alumnes.
- 4.** Cal fer comprensible a tothom què fem i com ho fem. Un dels reptes del lideratge en centres educatius és fer particip al conjunt de la comunitat educativa del sentit i direcció de la nostra proposta. Generar confiança, fer una gestió amb transparència i comunicar eficaçment els objectius és primordial i necessari. Això demanda generar un clima de centre que propiciï la relació sinèrgica necessària perquè tothom pugui assumir el projecte col·lectiu i participar d'ell, tal com esperem.
- 5.** Els canvis, potser, no seran benvinguts, cal prendre paciència. En general, és humanament comprensible la resistència als canvis. No és fàcil qüestionar, i fins i tot abandonar, pràctiques i dinàmiques que fins ara han estat habituals, que ens donen seguretat i resultats coneguts. Però això no justifica que ens resistim de forma irracional als canvis que hem d'implementar. Recordem que els centres són sistemes que tendeixen a l'equilibri (homeòstasi). Davant l'abast dels canvis que estem plantejant, els líders educatius han de poder dissenyar nous equilibris per al nou sistema. Només així podrem fer perdurables els canvis que, com hem dit en el punt anterior, necessitem fer per aconseguir resultats diferents dels que hem tingut fins ara.
- 6.** Liderar un centre és gestionar una comunitat oberta i diversa. Ja no es pot pensar l'escola aïllada del seu context, social i educatiu. L'escola està esdevenint un element més de la societat al servei de la formació i creixement dels seus ciutadans, però no l'únic. Tot i no tenir l'exclusiva, pot esdevenir un pal de pallar sobre el qual poder articular les diferents institucions que hi intervenen.
- 7.** Per això cal obrir els centres a aquesta interacció i relació sinèrgica, començant per replantejar el paper de les famílies en els processos educatius i en la vida dels centres, però també cal treballar l'encaix en l'entorn més proper. Diverses iniciatives proposen augmentar la implicació de les famílies en els centres i una gestió més municipalitzada i zonificada de l'educació i de les xarxes educatives. És un dels reptes a afrontar pels líders educatius dels propers anys.
- 8.** Als centres tothom ha de tenir un paper i la possibilitat de poder exercir-lo. No es pot educar una ciutadania democràtica en centres jerarquitzats, verticals i dirigits unidireccionalment. Fomentar la participació és obrir espai per poder fer efectiva la col·laboració, creant xarxes de participació entre els diferents actors dels centres, professors i mestres, famílies i, sobretot, els alumnes. L'escola ha de ser un laboratori de democràcia i ciutadania. Deia el vell axioma «El tot és més que la suma de les seves parts».
- 9.** Seguint aquest últim punt, qui lidera els centres ha de treballar per alinear els professionals amb el projecte de centre i els seus objectius. Un centre educatiu ha d'esdevenir un projecte col·lectiu en què tothom suma i no una constel·lació de projectes individuals sense relació i, de vegades, amb sentits i orientacions contràries. Això no treu que les aportacions dels diferents interessos personals enriqueixin el projecte global. La diversitat és riquesa si suma.
- 10.** El/la director/a és només el cap visible d'un equip encara que sigui el responsable últim del

centre. Malgrat ser un càrrec unipersonal, és impossible exercir-lo amb garanties d'èxit en solitari. La unitat bàsica d'organització dels centres és l'equip. Amb equip es pensa, s'organitza i es projecta.

11. La direcció ha d'anar més enllà de la gestió, cal liderar el projecte educatiu. Qui vulgui liderar ha d'assumir el repte de treballar i administrar els diferents lideratges que cohabituen dins del col·lectiu. Els centres són una cascada de lideratges en relació. Un sistema de lideratges compartits depenent de les diferents xarxes de relació i organització dels centres, de vegades formals però, molt sovint, informals. Així, el model de lideratge distribuït esdevé un model per a les organitzacions educatives del segle XXI.

12. Si es vol canviar el fons de les nostres institucions, cal incidir sobre les cultures i gramàtiques escolars. És a dir, sobre l'univers de significats, normes, valors i formes d'actuar dins dels centres que són compresos i mantinguts pels membres de la comunitat educativa i que, sovint, mantenen les dinàmiques que es volen redefinir. Una direcció estratègica i efectiva ha de motivar i liderar aquest canvi en les mirades i expectatives que tenim sobre l'escola, el que s'espera d'ella i sobre el resultat de la seva feina, tot creant, en xarxa amb els diferents agents educatius del territori, una nova cultura que ens permeti aconseguir i fer sostenible la transformació que es pretén.

13. Innovar no vol dir fer el mateix d'una altra manera. En parlem molt, de la innovació, però és freqüent detectar que en moltes ocasions es confon els canvis de les formes i pràctiques amb un canvi de fons. El canvi fonamental és de mirada, d'expectatives i, sobretot, en els objectius d'inclusió, d'equitat i de qualitat educativa per a tots els seus alumnes. Si els resultats que obtenim són els mateixos que ja teníem, no val la pena gastar energies.

14. Per últim, atenció a la comunicació. El lideratge no és possible si no es dominen bé les estratègies comunicatives, tant dins de la comunitat educativa com amb l'entorn, també el digital. Comunicar bé és quelcom més que informar. Si no ens fem entenedors, ens mancaran els suports i complicitats necessàries per aconseguir els reptes que els líders de les organitzacions educatives del segle XXI afronten.