

LA COMUNICACIÓ EN LES ORGANITZACIONS EDUCATIVES.

COMUNICACIÓ I LIDERATGE

Una escola és una organització. És a dir, un conjunt de persones que treballen ordenadament per aconseguir uns objectius comuns.

En aquest sentit (en d'altres, ja sabem que sí), una escola no es diferencia en res d'una empresa d'injecció de plàstic. Totes dues saben (haurien de saber), per exemple, que per funcionar bé necessiten cuidar molt la comunicació, interna i externa. **Una bona comunicació entre els treballadors (tan se val si són professors, operaris de màquina o administratius comercials) garanteix eficàcia en la feina i bon clima de treball.** Una bona comunicació amb l'entorn, també.

Val la pena, doncs, invertir temps en la comunicació. És, segurament, un dels esforços més intel·ligents de qualsevol organització. De l'escola, també.

Les comunicacions clau

Hi ha comunicacions que no poden fallar si volem que l'organització funcioni bé. Diguem-ne, si voleu, comunicacions clau. En una agència de viatges, per exemple, no pot fallar la comunicació que va des de la Direcció fins als professionals que estan al taulell d'informació. Si aquests professionals no reben, puntualment, la informació completa sobre la darrera oferta per anar al Carib, no podran donar-la als possibles clients que hi estiguin interessats i, probablement, perdran aquests clients (a banda d'endur-se un parell de queixes i unes quantes arrufades de nas).

Assegurar les comunicacions clau és el més important. L'escola (i qualsevol altra organització) ha d'identificar-les, primer, i fer els possibles perquè funcionin bé, després.

Tornem a l'educació: algunes comunicacions clau són, probablement, comunes a totes les escoles i, d'altres, són pròpies de cada centre educatiu, segons la seva manera de treballar i els seus objectius. Posem algun exemple ràpid de les primeres, un d'aquells que tots coneixem: la comunicació entre el tutor i l'equip de professorat d'un alumne. Si aquesta comunicació no és bona (no és puntual, no és prou rica, no és del tot contrastada...), segurament hi haurà problemes: el tutor no tindrà tota la informació sobre l'alumne i no farà una tutoria ben feta i, a més, la informació que doni als pares serà també incompleta i, potser, errònia... Així, doncs, el flux d'informació entre tutor i equip de professorat ha de funcionar bé, en un sentit (de tutor a professorat) i en l'altre (de professorat a tutor). Fàcil de dir i d'entendre; no sempre fàcil de posar en pràctica.

Podem posar altres exemples que, de ben segur, tots acceptarem com a comunicacions clau en una escola:

- Instruccions de gestió acadèmica: per exemple, les instruccions de l'equip directiu al professorat sobre avaluació d'alumnes.
- Traspàs d'informació dels caps de departament didàctic al professorat del seu departament, fruit de les reunions que tenen amb els altres caps o amb l'equip directiu.
- Instruccions al P.A.S. sobre el procés de matriculació d'alumnes.
- Informació a l'equip directiu sobre inversions que s'han fet al centre.
- ...

Totes aquestes comunicacions quotidianes, i moltíssimes altres, fan funcionar bé l'escola si es fan bé, i són bressol de problemes si es fan malament.

Aixequem el cap, però. No ens fixem només en el dia a dia de l'escola. Permeteu-me, ara que parlem de comunicacions clau, proposar-ne d'altres, vàlides per a tots els centres educatius, sovint poc treballades i enormement importants (sobretot, amb l'arribada de la LEC):

- Explicació clara a tota la comunitat educativa (al professorat i a les famílies fonamentalment), del projecte educatiu del centre:

D'això en depèn que els uns i els altres se'l facin seu, puguin fer-hi aportacions, en participin i el despleguin amb il·lusió, en la part que els toca. Sens dubte, en un context de progressiva autonomia de centre, comunicar correctament el PEC serà fonamental.

- Recepció ordenada de les aportacions que fan les famílies (mitjançant les tutories, les AMPA, les reunions informals o el Consell Escolar):

Si l'escola les escolta atentament, en fa una selecció de les més útils, les aplica i en dóna resposta a les famílies, millorarà el seu funcionament, el clima escolar i la relació amb els pares i les mares.

- Intercanvi de bones pràctiques, projectes i recursos amb altres centres educatius:

No aïllar el centre és fonamental. Crear una xarxa eficaç de comunicació i treball, que permeti aprofitar el coneixement d'uns centres i dels altres, és una estratègia intel·ligent.

Aquests darrers exemples (que em sembla important comentar perquè les escoles, globalment, no els treballen prou) són comunicacions externes (amb les famílies, amb altres escoles...). El que és important, però, és que són comunicacions clau, que l'escola ha de cuidar, gairebé mimar, assegurant-ne l'èxit.

Com poden assegurar-ne l'èxit? **Tenint ben clar quan es fan, qui les fa i com es fan.** No improvisant-les, sinó definint bé els processos de comunicació del centre.

Parlem ara sobre com fer-ho i descobrirem la relació entre una bona comunicació i un bon lideratge.

Dèiem que per assegurar l'èxit en les comunicacions, cal tenir ben clar quan es fan, qui les fa i com es fan. És a dir, cal definir els processos de comunicació de l'organització.

Processos de comunicació

Una comunicació la podem fer per escrit o oralment. Mitjançant una reunió, el correu electrònic, la intranet del centre, el suro de la sala de professors o una circular interna. Podem fer-la setmanalment, o mensualment, o només quan sigui necessari. Pot fer-la el director, o el cap d'estudis, un coordinador d'etapa o qualsevol altra professional.

Definir un procés de comunicació vol dir decidir totes aquestes coses. Vol dir organitzar la comunicació (interna i externa) del centre. Organitzant-la, reduïm el risc d'oblidar-nos de comunicar coses importants, de comunicar-les a destemps, de comunicar-les dues vegades innecessàriament...

Exemples: com fem arribar, a l'equip de professorat, la informació sobre cursos de reciclatge: Pengem la informació al suro? Enviem un email? Pengem la informació a la intranet? Qui se n'encarrega? Amb quina antelació ho fem? Demanem resposta o entenem que aquell que no ens digui res vol dir que no farà cap curs?

I les aportacions (queixes, suggeriments...) que els professors vulguin fer a l'equip directiu, com les comuniquen? Amb una reunió periòdica? Mitjançant un email o amb un paper escrit damunt la taula del director? Aprofitem les reunions de departament perquè els professorat les transmeti al cap de departament i, després, aquest les pugui fer arribar a l'equip directiu? Quin tipus de resposta ha de donar, el director?

Un gran repte dels centres educatius, pel que fa a la seva organització, és respondre aquestes preguntes i aconseguir, per tant, que la informació flueixi correctament, amb rapidesa i riquesa, amunt i avall, a dreta i esquerra. **Per fer-ho, però, el primer pas és del tot necessari: entendre que la informació és la sang de l'organització.** Flueix d'un lloc a l'altre, donant vida, i quan deixa de fer-ho provoca un col·lapse.

I el lideratge dels qual parlo en el títol de l'article? Què hi té a veure, amb tot això de la comunicació?

Comunicació i lideratge

Primera constatació: **donar importància a la comunicació és un tret característic dels líders.** El líder s'esforça perquè la informació flueixi en tots els sentits, arribi a les persones que ha d'arribar i sigui un ajut per al bon funcionament de l'organització, més

que no pas un obstacle. I ara que parlem tant de lideratge escolar, té sentit recordar que, per exercir-lo, cal assegurar:

- Una bona comunicació del centre amb les famílies.
- Una bona comunicació amb els alumnes.
- Una bona comunicació entre professorat i equip directiu.
- Etc.

Els directors de centre amb fusta de líder ho tenen ben clar.

Segona constatació: el líder, més enllà de garantir que els processos de comunicació funcionen, domina molt bé una altra cosa: **l'art de comunicar**.

Hi ha qui diu que, per detectar un bon líder, n'hi ha prou en veure què comunica i com comunica. Jo hi estic bastant d'acord. Concretem:

Què comunica?

- Un líder (per exemple, un líder escolar) comunica, per damunt de tot, una visió (On vol arribar l'escola? Quina escola volem? Com ha de ser, aquesta escola que desitgem?).
- Comunica, també, una estratègia per arribar-hi (Què farem, per arribar-hi? Què ens falta? Com podem aconseguir-ho? Quan hem de fer-ho?).
- I comunica unes normes de joc (Què espero, del professorat? Quines actituds cal evitar? Quines són les responsabilitats de cadascú?).

Com comunica?

- D'entrada, a un líder, no li fa mandra comunicar. Explica les coses perquè sap que, així, implicarà els altres.
- Intenta ser entès. S'esforça per explicar-se bé, busca la manera que el missatge arribi.
- Escolta molt i escolta activament.
- Comunica amb proximitat i senzillesa: fa servir paraules senzilles i un to planer, proper.
- Comunica amb humilitat: pregunta, proposa, planteja. No dóna per fet.
- Fa que els altres se sentin importants: reforça, parla bé dels altres (amb exemples, mai perquè sí), critica (quan ho ha de fer) sense personalitzar i amb elegància, amplia horitzons, dóna confiança, permet l'error i dóna llibertat. Fa que entenguin la seva aportació al grup.
- Projecta il·lusió i alegria (No només per aconseguir els objectius sinó pel mateix esforç d'intentar-ho).
- Ofereix l'exemple propi.
- Orienta però no mana. Deixa marge per prendre decisions.
- Recorda sempre que formem part d'un equip i reforça el sentit de pertinença.
- Genera emocions positives.

- Explica el perquè de les coses.

Sens dubte, lideratge i comunicació van estretament units. Tant de bo, poc a poc, tinguem més i més líders als nostres centres, disposats a dedicar temps i esforços a la comunicació. Les escoles, com ho faria qualsevol altra organització, en trauran profit...

Albert Lacruz Bassols
Coordinador d'útil (Assessorament, Projectes, Docència)
www.utilapd.com