

DIRECTORS DE CENTRE, LIDERATGE I COMPETÈNCIES EMOCIONALS

Heus aquí la primera part d'un article sobre **directors de centre, lideratge i competències emocionals** que no pretén quedar-se només en reflexió teòrica, sinó que fa propostes concretes per a millorar l'educació del país.

→ La LEC obre les portes a un nou perfil de director:

No cal entretenir-se en això. A alguns els agrada més la idea, a d'altres menys; alguns hi veuen una perversió de l'educació en introduir-hi conceptes "empresarials"; d'altres, hi veuen per fi l'oportunitat de gestionar les escoles amb rigor i obtenir-ne millors resultats.

Tant se val: no és aquest debat que proposem aquí. El fet és que l'aprovació de la LEC injecta major autonomia de gestió als centres educatius (autonomia en la gestió del currículum, en l'organització pedagògica, en la gestió dels recursos humans i en la gestió dels recursos econòmics) i basa aquesta autonomia en l'aprovació i avaluació d'un projecte educatiu de centre que haurà de tenir indicadors de progrés.

En aquest context (si és que surt dels papers i acaba fent-se realitat), apareix un director amb noves responsabilitats: definir objectius propis del centre, liderar tota aquesta autonomia, prendre decisions estratègiques i no només administratives... Tindrem un director que podrà, per exemple, intervenir en l'avaluació de l'activitat docent i preveure places de professorat especialitzades!

Una primera conclusió és clara, doncs, si em permeteu una redundància: **necessitem directors amb capacitat directiva**. Sobre això ja s'ha escrit bastant i, de fet, els darrers decrets de regulació de la selecció de directors ja intenten fer-hi front. Podem discutir si ho fan amb encert o no però, en tot cas, queda clar que afronten la qüestió.

→ Reptes per als directors:

Concretem. Sens dubte, la LEC planteja nous reptes per als directors de centre. Deixeu-me que en triï tres, els tres que em semblen més importants:

1. Diferenciar l'escola i implicar-hi la seva comunitat educativa.

L'autonomia comporta diferenciació. Les escoles tindran, a poc a poc, un perfil més propi, un projecte educatiu més treballat i concret, fins i tot una cultura més definida. Els directors hauran de conèixer molt bé la seva escola i aconseguir que tota la comunitat educativa que s'hi identifica (equip de professorat, famílies, entitats de l'entorn del centre, altres

centres propers) conegui aquest perfil propi, hi faci aportacions i se'l faci seu.

En aquest procés de diferenciació, a més, hauran de saber trobar un bon equilibri entre les directrius de l'administració (curriculars i d'altres tipus) i les decisions que sigui adient prendre de manera autònoma. Per trobar-lo, serà important que l'equip directiu, amb el director al capdavant, sàpiga treballar amb la resta de centres de la seva zona educativa. No aïllar el centre serà fonamental.

2. Orientar l'escola a resultats.

Tenir més autonomia vol dir tenir més responsabilitat i, per tant, l'escola haurà de començar a rendir comptes. Caldrà definir objectius mesurables (per tant, propòsits, compromisos concrets) i caldrà avaluar-los. Quin grau de fracàs escolar acceptem? Quin absentisme escolar volem? Fins a quin punt ens comprometem a fer participar els nostres alumnes en projectes d'investigació? Quina participació de famílies aspirem a tenir? Quants intercanvis internacionals faran els nostres professors?

L'eficàcia en la gestió es mesurarà, cada vegada més, mitjançant indicadors. Per tant, les activitats que es facin a l'escola, les decisions que s'hi prenguin, hauran d'anar enfocades a aquests objectius. Davant els mals resultats, caldrà buscar-ne les causes, aplicar-hi solucions i demanar responsabilitats. I tot això, s'haurà de fer en el context d'un (diguem-ne així, si volem) pla estratègic, que demanarà visió a mitjà termini.

3. Dirigir l'equip de professorat (recordem que el director és cap de tot el personal), amb tres objectius:

A. Crear equips de treball autònoms però amb visió global de centre.

Si el centre guanya en autonomia pedagògica, vol dir que guanya en capacitat de decisió sobre què, quan i com ensenyar i què, quan i com avaluar. Si el currículum és menys prescriptiu, si l'organització horària i d'aula són més flexibles..., aleshores el professorat haurà de prendre més decisions. Decisions que s'hauran de prendre sobre la base d'un projecte educatiu de centre, que hi donarà marc i justificació. Necessitarem equips de professors amb capacitat reflexiva i innovació constant.

B. Tenir un equip de professorat altament implicat.

Definir objectius propis i haver de retre'n comptes demana professors implicats. El director ha de tenir un gran coneixement del professorat i un autèntic interès per fer-lo progressar. En aquest repte, els directors hauran de saber, per posar només un exemple, identificar la formació més necessària per al seu equip de professorat, d'acord amb el projecte

educatiu del centre. Si avancem cap a plans de formació més descentralitzats i plans de formació de centre, els directors hauran de saber fer servir el reciclatge com una veritable eina de motivació i desenvolupament del professorat.

C. Crear un clima escolar positiu.

Orientar l'escola a resultats no vol dir crear un clima tens. Els directors hauran de saber crear climes de confiança, quelcom que, de vegades, a l'escola no és fàcil. Cada professor ha de poder sentir que participa activament en el projecte general del centre. En definitiva, haurà de crear les condicions necessàries perquè els professors obtinguin bons resultats.

→ **Possibles obstacles:**

En l'acompliment d'aquests nous reptes, els directors es trobaran, de vegades amb més força, de vegades amb menys, alguns obstacles (molts directors ja s'hi troben, fa temps, en els seus respectius centres). No només amb els obstacles que pot trobar-se un director de qualsevol altra organització, sinó amb obstacles propis de l'escola. En citem alguns?

- Poc costum dels centres educatius de diferenciar-se, de definir-se i de treballar en xarxa amb la seva comunitat educativa.
- Poc costum dels centres educatius d'orientar-se a resultats. Fins ara, no se'ls han exigit.
- Poc costum dels centres educatius de prendre decisions autònomes. Fins ara, el sistema educatiu ha estat fortament centralitzat.
- Dificultat d'exercir determinades exigències a un personal que, en la seva gran majoria, és funcionari.
- Dificultat de prendre decisions en una organització acostumada a treballar amb estructures horitzontals (sense cap jerarquia, amb dinàmica assembleària).
- Dificultat de fer compatibles les decisions de l'equip directiu amb les que pren el Consell Escolar de Centre i el claustre de professorat.

Tots coneixem el context escolar. Tots sabem que hi ha mil i una situacions i que, per tant, és injust generalitzar. Hi ha centre escolars que ja treballen, de fa temps, amb indicadors, hi ha professorat funcionari que sap treballar perfectament orientat a resultats i hi ha centres amb un projecte educatiu perfectament dibuixat i diferenciat.

No obstant, val la pena posar damunt la taula aquestes possibles dificultats. Molts directors s'hi trobaran i hauran de posar en pràctica la LEC en situacions que no seran senzilles.

→ **Directors líders:**

Trobo que ja podem arribar a una segona conclusió: **aconseguir aquests reptes (i d'altres) amb aquests obstacles demanarà que tinguem directors amb una alta capacitat de lideratge.**

Com defineixo un líder? Bàsicament així:

- Una persona implicada en projectes i iniciatives.
- Una persona amb il·lusió i empena davant les dificultats.
- Una persona amb capacitat d'adaptació al canvi.
- Una persona conscient dels seus punts forts i dèbils.
- Una persona que crea equips de treball motivats, units i autònoms, tot mostrant actituds com aquestes:
 - Captar els sentiments dels membres del seu equip i preocupar-se'n.
 - Desenvolupar i fer créixer els membres del seu equip.
 - Ser permeable i adaptable a les seves idees.
 - Reconèixer-los la tasca ben feta i elogiar-los.
 - Censurar-los constructivament i sense personalitzar.
 - Comunicar-s'hi constantment i amb sinceritat.
 - Comprendre i gestionar les relacions internes dels grups.
 - Resoldre conflictes personals.
 - Crear un clima positiu.
 - Permetre que els membres assumeixin protagonisme i responsabilitats.
 - Cooperar en el seu aprenentatge.

Justament el que necessitarem als centres educatius per tal de poder afrontar els reptes que dèiem més amunt! M'afegeixo, doncs, a aquells que defensen la necessitat de persones amb lideratge al capdavant de les escoles. **El director crea les condicions dins de l'escola perquè la feina dels professors tingui l'impacte desitjat.**

Hi ha qui, d'això, en diu "lideratge educatiu". Tant se val: no m'interessa el nom, sinó la idea.

→ **Líders i intel·ligència emocional:**

Qui sap liderar i qui no? Ja fa força temps que, en el context d'un congrés sobre aquesta temàtica, vaig argumentar que **un líder és, sobretot, una persona amb una elevada intel·ligència emocional**. Sortosament, el plantejament va tenir una molt bona rebuda i vam arribar a l'acord que, **en la formació de líders, les competències emocionals hi han de jugar un paper fonamental**.

Permeteu-me que argumenti, de manera senzilla, aquesta relació. Habitualment diem (encara que és una classificació "artificial", només per entendre'ns) que les

competències emocionals, aquelles que són pròpies d'una persona amb elevada intel·ligència emocional, són aquestes:

- Consciència de les emocions pròpies.
- Consciència de les emocions dels altres (empatia).
- Control de les emocions (autoregulació).
- Gestió de les relacions personals.
- Automotivació.

Si acceptem això, veurem podem fer fàcilment una relació entre allò que fa un líder i aquestes competències:

Un líder és, per damunt de tot...	... que correspon a la següent COMPETÈNCIA EMOCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ■ Una persona implicada en projectes i iniciatives. ■ Una persona amb il·lusió i empena davant les dificultats. ■ Una persona amb capacitat d'adaptació al canvi. ■ Una persona conscient dels seus punts forts i dèbils. 	<p style="text-align: right;">AUTOMOTIVACIÓ</p> <p style="text-align: right;">AUTOMOTIVACIÓ</p> <p style="text-align: right;">AUTOREGULACIÓ / AUTOMOTIVACIÓ</p> <p style="text-align: right;">CONSCIÈNCIA DE LES EMOCIONS PRÒPIES</p>

Un líder crea EQUIPS DE TREBALL...	...per fer-ho, ha de tenir determinades ACTITUDS	... que correspon a la següent COMPETÈNCIA EMOCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ■ MOTIVATS <ul style="list-style-type: none"> ■ Captar els sentiments dels membres i preocupar-se'n. ■ Desenvolupar i fer créixer els membres. ■ Ser permeable i adaptable a les idees dels membres. ■ Reconèixer la tasca ben feta i elogiar. ■ Censurar constructivament i sense personalitzar. ■ Comunicar constantment i amb sinceritat. ■ UNITS <ul style="list-style-type: none"> ■ Comprendre i gestionar les relacions internes dels grups. ■ Resoldre conflictes personals. ■ Crear un clima positiu. ■ AUTÒNOMS <ul style="list-style-type: none"> ■ Permetre que els membres assumeixin protagonisme i responsabilitats. ■ Cooperar en l'aprenentatge dels membres. 		<p style="text-align: right;">EMPATIA</p> <p style="text-align: right;">EMPATIA</p> <p style="text-align: right;">CONTROL DE LES EMOCIONS</p> <p style="text-align: right;">GESTIÓ DE LES RELACIONS</p> <p style="text-align: right;">GESTIÓ DE LES RELACIONS</p> <p style="text-align: right;">GESTIÓ DE LES RELACIONS</p> <p style="text-align: right;">GESTIÓ DE LES RELACIONS</p> <p style="text-align: right;">GESTIÓ DE LES RELACIONS</p> <p style="text-align: right;">EMPATIA</p> <p style="text-align: right;">GESTIÓ DE LES RELACIONS</p>

→ **Selecció i formació de directors:**

Per tant, la tercera conclusió és clara: **la selecció de directors de centre, així com la seva formació inicial i continuada, han de tenir en compte les actituds de lideratge i, concretament, les competències emocionals.**

Com està la qüestió, actualment? Podríem fer una anàlisi llarga; deixeu-me, però, que la resumeixi en tres punts:

- Pel que fa al procés de selecció, la legislació actual fa alguna proposta interessant. Entenguem-nos: que calgui presentar un projecte de direcció no assegura, per si mateix, cap competència emocional, però l'estructura que té aquest projecte (que demana al candidat a director que presenti objectius i estratègies per assolir-los, accions per implicar la comunitat educativa...) permet, una vegada el projecte està acabat, tenir una primera aproximació a la seva capacitat de lideratge. Quin grau d'il·lusió hi ha, en el projecte? S'hi plantegen reptes engrescadors? Es reconeixen errors i punts dèbils? Quin paper hi juga l'equip directiu, en el projecte? Se li dóna importància, entenent-lo com un autèntic equip de gestió? I l'equip de professors? Hi té molta cabuda? Amb quines paraules i amb quin to se'n parla? I les famílies? Comunica, el projecte, un autèntic interès pel treball en equip? Quin interès manifesta el projecte per l'avaluació?

Un projecte de direcció és només un document escrit; però, malgrat les seves mancances (per mi, els actuals projectes de direcció en tenen algunes), permet, ben analitzat, obtenir informació sobre la capacitat de ser un bon líder de qui el signa.

- El programa de formació inicial per a directors del Departament no inclou, en el seu disseny, la paraula "lideratge" (a diferència del d'altres CCAA), però també és cert que alguns dels continguts pretenen donar resposta als reptes dels nous directors. Els blocs 2 ("Estratègies de mediació, comunicació i dinàmica de grups") i 5 ("Comunitat escolar i relacions amb l'entorn. Projectió externa del centre") són propis de la formació d'un líder educatiu i, en tot cas, el lideratge hi és present, en aquesta formació. Com sempre que parlem de formació, el dubte recau en la utilitat d'un curs com aquest. Permet, una formació de 60 hores, feta en un entorn no laboral, formar líders? Pregunto: seria interessant avançar en el "coaching" per a directors?
- El programa de formació continuada sí que inclou, explícitament, diversos mòduls que tenen relació directe amb el lideratge i la intel·ligència emocional. Aquí plantejo la mateixa pregunta que per al programa de formació inicial.

Proposo que posem l'èmfasi en aquests processos de selecció i formació, amb l'objectiu que tinguem, d'aquí a uns anys, una generació de directors amb altes competències emocionals i, per tant, amb capacitat per a liderar.

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

