

EL TUTOR TAMBÉ HA DE LIDERAR!

Sovint parlem de la necessitat que l'equip directiu de centre tingui un lideratge, un autèntic lideratge, de l'equip docent. Tots sabem que, en això, tenim un marge per recórrer important, al nostre país. Algunes normatives recents, sortosament, avancen en aquesta direcció que, com s'ha demostrat en d'altres països educativament potents, és la direcció correcta.

Però el títol de l'article no parla d'equips directius, sinó de tutors. Així, doncs... tutoria i lideratge? Què hi té a veure, una cosa amb l'altra?

La resposta és senzilla: liderar vol dir, sobretot, engrescar grups i crear climes adients. **I aquesta és una responsabilitat de tot aquell qui hagi de portar equips de persones. Per exemple, el tutor.**

En aquesta primera part de l'article provarem de raonar-ho. En la segona, concretarem com fer-ho.

El tutor és responsable d'un equip docent. No només ho és d'un grup d'alumnes (quelcom que la majoria dels tutors tenen ben clar), ni d'un conjunt de famílies (quelcom que, segurament, molts tutors també entenen), sinó també d'un equip de mestres/professors del centre. N'és responsable en el sentit que li toca coordinar-los i motivar-los en la seva acció tutorial. Diguem-ho d'una altra manera: **si tots afirmem, en veu alta i convençuda, que l'acció tutorial és una tasca de tots els docents (i no només del tutor), la conseqüència evident és que al tutor li correspon dirigir i liderar aquest equip.**

Que la tutoria és una tasca conjunta sembla prou acceptat, almenys teòricament. No ens imaginem (no damunt del paper, com a mínim), un tutor actuant per si sol, sense coordinar-se i comunicar-se amb la resta de docents que treballen amb aquell grup d'alumnes. Per tant, queda clar que l'equip docent d'un grup ha de treballar com un equip i el tutor ha de coordinar esforços per aconseguir els resultats.

D'una banda, doncs, al tutor li toca coordinar la tasca de l'equip docent. És a dir, li toca posar en comú la informació de l'evolució de l'alumnat, prendre acords amb l'equip docent i revisar el grau d'acompliment dels acords, tasques que fa en les reunions d'equip docent. Li toca coordinar la presa de decisions sobre atenció a la diversitat i establir recomanacions d'estudis posteriors per a l'alumnat que finalitza l'ESO, formalitzar actes d'avaluació i comunicar-se amb les famílies, entre diverses altres tasques.

D'altra banda, li toca liderar l'equip docent. I liderar va més enllà de coordinar: té a veure amb **motivar** i amb **crear sensació d'equip**. Heus aquí alguns reptes importants per al tutor, pel que fa al seu lideratge:

Aconseguir que cada membre de l'equip docent:

- Aporti informació rica sobre l'alumne.
- Destini temps a avaluar l'alumne de manera completa.
- S'esforci en provar coses amb aquells alumnes que presenten fortes dificultats.
- Entengui que la seva visió dels alumnes no és l'única i que, sumant constructivament les de tot l'equip, la diagnosi final serà més rigorosa.
- Entengui que si compartim informació entre tots i tenim visió global, ajudarem més l'alumne i la família.
- Tingui una bona visió global dels recursos, també externs, que poden ajudar-lo en la seva tasca tutorial (Dept. Psicopedagògic, EAP...).
- Introdueixi aspectes d'orientació acadèmica (i professional) en les seves assignatures (en determinades etapes educatives).
- Mostri un autèntic compromís en posar en pràctica allò que acorda tot l'equip.
- Faci aportacions constructives en àrees de treball d'altres docents.
- ...

Treballar reptes com aquests (i d'altres també lligats a la motivació de l'equip docent) és fer una autèntica tasca de lideratge. En qualsevol organització hi ha diverses necessitats de lideratge, a banda d'aquella que exerceix la direcció. I en el cas dels centres educatius, la que fa al tutor és essencial per al bon funcionament general.

I de ben segur que no és senzilla de fer, en el cas d'un tutor. Sobretot, per una raó: no té, diguem-ho de manera senzilla i una mica barroera, superioritat jeràrquica. El tutor, en la seva conducció de mestre/professor, ha de motivar, acompanyar, convèncer, sense les eines que li donarien tenir un càrrec més alt en l'organigrama.

Segurament per això és tan important que els tutors rebin una formació acurada i pràctica en lideratge d'equips. El centre, les famílies i els alumnes s'hi juguen molt.

Fins ara hem provat de raonar la necessitat que el tutor exerceixi lideratge sobre l'equip docent amb el qual treballa. Dit d'una altra manera: que recordi que els mestres/professors d'aquell grup són això, un equip, i que cal que treballin com a tal. Si el tutor agrupa, engresca, projecta sensació d'equip, l'acció tutorial sobre aquell grup d'alumnes serà rica i eficaç.

Una bona manera de detectar què fan, concretament, aquells tutors que lideren bé, és parlar directament amb docents de centres educatius. D'allò que ens diguin, de la valoració que facin dels tutors amb els quals treballen, podrem extreure'n factors comuns. Fem-ho, doncs. Els tutors més ben valorats als centres educatius fan coses com ara aquestes:

- Tenen sempre molt en compte el Pla d'Acció Tutorial que s'hagi escrit i aprovat, el Projecte Educatiu del Centre i la tasca que fa el Departament Psicopedagògic. La verbalitzen sovint, hi fan referència quan parlen, recorden constantment aquests marcs globals d'actuació.

- Quan parlen de tutoria i, en general, d'allò que es fa al seu centre educatiu, ho fan en 1a persona del plural.
- Conduïxen les reunions tenint en compte les aportacions de tothom. S'esforcen per arribar a acords i donar importància a cada docent.

... és a dir, tenen sentit d'equip, pensen en termes d'equip.

- Diuen coses com: *"Hem de plantejar-nos aconseguir una millor adaptació del Lluís al grup"*. O bé *"Cal que millorem la implicació de la família de la Maria"*. O bé *"El mes de gener aquest grup hauria d'haver millorat la seva cohesió"*.

... és a dir, saben posar reptes concrets i els transmeten amb il·lusió.

- Coneixen, perquè s'han preocupat de conèixer-la, la relació de cada docent amb el grup i, si n'hi ha, les dificultats que hi té.
- Coneixen les dificultats de cada docent amb alumnes concrets.
- Coneixen, de la relació entre docents, aquella part que afecta el treball de l'equip (opinions contradictòries sobre un tema, per exemple).
- Coneixen el rendiment dels alumnes en cada matèria.
- Tenen converses amb els docents, per conèixer les seves posicions i motivacions.

... és a dir, coneixen bé la realitat i es preocupen dels membres del seu equip.

- S'esforcen per explicar el PAT contínuament a l'equip docent i resta de tutors. Expliquen els motius pels quals cal fer les coses i procuren que ningú no tingui dubtes.
- Comuniquen constantment el feed-back que reben de les famílies i dels alumnes amb qui parlen. No es guarden la informació, sinó que la comparteixen contínuament.
- Comparteixen, també, informació sobre els resultats aconseguits amb alumnes i famílies.

... és a dir, s'esforcen constantment per comunicar i donar el màxim d'informació possible.

- Són rigorosos a l'hora d'aplicar els acords presos en reunió d'equip docent o d'avaluació.
- Ajuden l'equip docent, proposant-li idees concretes per posar en pràctica el PAT.

... és a dir, donen exemple i són coherents.

- En les reunions, donen importància a les aportacions de tot l'equip docent i intenten aplicar les seves propostes. Saben gestionar emocionalment les reunions.
- Animen l'equip docent a ser autònom, a prendre decisions i provar coses.

...és a dir, fan sentir-se útil i important la gent.

- Ajuden a entendre a cada mestre/professor que la seva visió no és l'única (sobretot aquells que, per raons de veterania o d'inseguretat, de vegades s'ho pensen).
- Fan entendre que una visió global ajudarà més alumne i la família.

... és a dir... projecten sensació d'equip.

Un bon lideratge és basa, sobretot, en l'expertesa, la implicació, l'exemple i la bona comunicació. I el tutor, que és responsable de liderar un equip docent, no ha d'oblidar-ho mai.

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