



La formació de directius escolars

Algunes idees referides a la formació de
directius de centres educatius que
constitueixen el fonament del Postgrau en
"Direcció de Centres Educatius" de la
Fundació Universitària Martí l'Humà

Joan Teixidó Saballs

Juny de 2015



La formació de directius escolars

Algunes idees referides a la formació de directius de centres educatius que constitueixen el fonament del Postgrau en “Direcció de Centres Educatius” de la Fundació Universitària Martí l'Humà

Joan Teixidó Saballs¹
GROC

La direcció escolar és un factor clau en la millora de l'escola, tant en l'optimització del funcionament de l'organització com en l'assoliment de l'èxit educatiu de l'alumnat. Des d'aquesta darrera perspectiva, els directius han d'ajudar, animar i incentivar el professorat i la resta d'agents educatius per tal que aconseguixin el major nivell de desenvolupament i aprenentatge possible amb cada alumne/a. Fins aquí, l'acord és unànime. Les dificultats apareixen quan ens posem a considerar la manera de dur-ho a la pràctica: aleshores, apareixen formes d'actuar ben diferents. La diversitat d'actuacions dels directius són explicables per les peculiaritats de cada centre (un centre d'adults, una escola rural, un institut, una EOI...); per les seves característiques (titularitat, tamany, tipologia d'alumnat, entorn socioeconòmic, entorn...); pel model directiu; per la composició del claustre; pels hàbits consolidats; per la història del centre i per la seva evolució recent, etc. Són múltiples els factors que hi incideixen. Ara bé, en un lloc destacat hi ha els factors mentals (les idees, les creences, les concepcions, els valors, les actituds, la motivació per accedir-hi...) de les persones que exerceixen el càrrec. En síntesi, el que fan els directius i, sobretot, la manera com ho fan, depèn, en gran mesura, de la persona. Només cal que ens aturem a analitzar la manera com actuen dos directius davant d'una situació similar per adonar-nos-en.

La construcció del rol directiu no es du a terme d'avui per demà. És el resultat d'un procés continu, en el qual hi tenen una especial importància la percepció dels resultats obtinguts arran de la interacció amb altres persones (professorat, famílies, inspecció, altres directius, etc.) que són significatives en l'exercici del càrrec, els quals opinen, critiquen, alaben, censuren, demanen, ordenen, suggereixen, animen... En definitiva, esperen que el directiu actuï d'una determinada manera (es formen expectatives) i li ho fan saber de maneres diverses en funció de la situació, la intenció, les possibilitats, la posició, el nivell de formació, etc.

¹ En l'elaboració del document hi han col·laborat M^a Mercè Berengueras, Josep Bofill, Eduard Mallo, Pere Costa, Núria Felip, Josep Cortada, Francesc Viñas, Glòria Montoy, Emília Ventura, Mireia Martínez, Carme Redón i Oriol Rodon

Recíprocament, el directiu també espera influir en aquestes persones: perquè s'impliquin en un projecte, perquè participin en una experiència, perquè li donin suport en una iniciativa, perquè compleixin les seves obligacions... L'adquisició d'identitat professional i la construcció de lideratge no són realitats objectives, que poden ésser descrites, analitzades, estudiades i apreses, sinó que són el resultat d'un procés de creixement personal. El directiu va configurant el seu rol a mesura que l'exerceix: veu les coses d'una manera diferent, aprèn rutines, desenvolupa habilitats, es construeix esquemes d'acció... En síntesi, es va sentint més segur, més ferm, més còmode en l'exercici de la funció directiva i, alhora, les persones amb qui interacciona se n'adonen i li ho reconeixen. Algunes vegades (poques!), d'una manera explícita; sovint, d'una manera tàcita.

1.- Propòsit. El nord que orienta la formació de directius.

El/la director/a exerceix un rol institucional que a Catalunya es troba delimitat per la LEC (LLEI 12/2009, del 10 de juliol, d'educació. DOGC 5422 16/07/2009), específicament al Títol IX dedicat a la direcció i el govern dels centres educatius. D'aquesta llei se'n deriven el decret d'Autonomia (DECRET 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius. DOGC 5686 05/08/2010) i de direcció (DECRET 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent. DOGC 5753 11/11/2010). Aquest darrer marc normatiu destaca la importància de la formació inicial i permanent dels directius escolars a l'Art. 145, dedicat a la formació i el reconeixement de l'exercici de la funció directiva.

Mes recentment, l'Art 134 de la Llei Orgànica de Millora de la Qualitat Docent estableix com a requisit per presentar-se com a candidat "estar en possessió de la certificació acreditativa d'haver superat un curs de formació". (Art. 134). Al Reial Decret 894/2014, de 17 d'octubre, pel que es desenvolupen les característiques del curs de formació sobre el desenvolupament de la funció directiva. Finalment, tots aquests aspectes són recollits i adequat a la realitat catalana al DECRET 29/2015, de 3 de març, de modificació del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.

A l'hora de dissenyar una proposta formativa que doni resposta als requeriments de formació dels directius escolars es plantegen diverses possibilitats. Hem acudit als dissenys existents (en algun dels quals participem); hem valorat els pros i els contres i, al capdavall, hem optat per un disseny singular. El fil conductor que habitualment guia les accions de formació de directius són els continguts que es pretenen transmetre. Allò que s'espera dels assistents és que en comprenguin la lògica, que els assimilïn i que els apliquin a la seva realitat (la qual cosa sol plantejar múltiples dificultats). El procés que ha seguit el Diploma de Postgrau en "Direcció de Centres Educatius" de la Fundació Universitària Martí Humà ha estat ben diferent. Hem partit del coneixement de les persones, és a dir dels professionals que exerceixen càrrecs directius a les comarques gironines; hem procurat conèixer les seves necessitats formatives (les mancances, els dilemes que els planteja l'exercici del càrrec, les inseguretats, l'estat

d'ànim amb el qual afronten el dia a dir...) i hem dissenyat una proposta formativa que es proposa ajudar-los a créixer professionalment. El disseny formatiu, els continguts, l'articulació de les sessions i, sobretot, la realització de les activitats pràctiques es posen al servei de les persones. Partim del convenciment que el progrés de la direcció escolar i, en bona part, de la millora dels centres, rau en els directius. Particularment, en els seus factors mentals: la seva concepció de la direcció, la percepció del nivell i del tipus de relació que han de mantenir amb els docents, les famílies, l'Administració...; la manera com reben, integren, reconstrueixen i donen resposta a les demandes, expectatives i pressions (sovint contraposades) que recauen sobre ells, etc. És cert que la direcció és una feina activa, que han de fer moltes coses, que han d'intervenir... però han de fer-ho amb criteri, amb seguretat, amb seny. Allò que els directius fan (i, sobretot, la manera de fer-ho) es troba regulat pel que pensen, per com ho veuen, pel que creuen que han de fer, que convé fer o que els és més còmode. En definitiva, l'acció ve regulada pel pensament. D'aquí la importància d'enfocar la formació des de la perspectiva del creixement personal. No és un objectiu fàcil; més aviat comporta una notable dificultat perquè s'ha de conèixer i acceptar la posició de cadascú (experiència, formació, concepció de la direcció, motivacions per accedir o per romandre en el càrrec, expectatives, autoimatge, etc.) i, també, s'han de tenir en compte les peculiaritats del context social (sistema educatiu, entorn proper: poble, vila, ciutat..., nivell socioeconòmic de les famílies, etc.) i institucional (titularitat, tamany, nivell educatiu, història recent i trajectòria del centre, etc.) on s'exerceix el càrrec.

Es tracta d'un plantejament ambiciós i complex (probablement únic en el conjunt de l'estat) atès que no pretén únicament "formar" sinó que es proposa acompanyar el directiu en exercici o el futur directiu en el seu procés de desenvolupament professional. Les demandes i les dificultats que es presenten als directius escolars no tenen solucions úniques, de validesa universal, aplicables en qualsevol situació. L'exercici directiu implica acceptar que es presentaran dilemes que hauran d'afrontar, en els quals hauran de tenir en compte múltiples variables (que van més enllà del que estableix la normativa) i que les solucions es van construint a mesura que s'avança en el procés. Des d'aquesta perspectiva, cal posar confiança en les persones, acompanyar-les en l'anàlisi de les situacions que hauran d'afrontar i ajudar-les a formar-se criteris d'intervenció.

2.- Esdevenir un/a bon/a directiu/va: la construcció de lideratge

L'adopció del plantejament suau exposat condueix a posar l'atenció en allò que, sense saber ben bé què és, anomenem "lideratge", és a dir, la capacitat o l'art d'influir en les altres persones per a l'assoliment d'un objectiu. En els darrers temps hem assistit a un ús abusiu d'aquest terme en el món educatiu. Es tracta d'un mot anglosaxó, que no té un equivalent exacte en català; aquí sempre havíem parlat d'un "bon director" o una "bona directora" i no pas d'un "líder escolar". Ha donat lloc a un munt de produccions bibliogràfiques² que, habitualment, s'inspiren o reproduïxen plantejaments que tenen el seu origen en el món

² Murillo, F.J. (2006): "Una direcció escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido". En *REICE Revista Electronica Iberoamerica sobre calidad, eficacia i cambio en educación*. Vol 4, núm 4e

empresarial. S'han fet múltiples llistes de les qualitats que ha de posseir un bon líder i se li han aplicat múltiples adjectius qualificatius: ètic, humanista, carismàtic, transformacional, visionari, executiu, comunitari, ressonant i, darrerament, distribuït. Ara bé, cal reconèixer que tot plegat ha aportat ben poca cosa al progrés de la direcció a les escoles i instituts.

Hi ha un acord generalitzat a destacar la importància de les persones que assumeixen responsabilitats directives en el progrés de qualsevol grup humà. Els exemples són abundants: a la política, a l'esport, a l'associacionisme... A l'escola, en uns moments en els que es troba acomplexada (els propis docents són conscients dels baixos nivells d'aprenentatge), desorientada (l'escola acaba fent moltes coses, massa coses, sense acabar de tenir clar cap on va) i pressionada (pels indicadors, pels informes internacionals, per les exigències socials) per millorar els aprenentatges, es planteja d'una manera més punyent que mai la necessitat de comptar amb un "bon director/a" i un "bon equip directiu"³ que guii la institució cap al nord desitjat: l'assoliment de l'èxit educatiu del màxim nombre dels alumnes que escolaritza.

La literatura especialitzada apunta l'existència de tres grans tendències o aproximacions en la construcció de lideratge. D'una manera esquemàtica (admetent els riscos i imprecisions que comporta qualsevol simplificació) podem identificar-les amb la teoria (els coneixements acadèmics, normatius i de gestió); la pràctica (el pas a l'acció) i la persona (la integració que cada professional fa dels dos aspectes anteriors en base a la seva personalitat i les seves circumstàncies). Aquests tres enfocaments s'han de complementar i retroalimentar mútuament. Es tracta d'una empresa complicada car no hi cap un mètode de diagnòstic que prescriuï la proporció d'ingredients adequada en cada moment, ni una recepta que estableixi el procés a seguir para obtenir la barreja desitjada. El resultat pot ser un còctel exquisit, un beuratge infecte o, simplement, una superposició de líquids, aromes i sabors. El secreto rau a trobar la combinació perfecta.

La generació i sistematització de **coneixements teòrics** s'associa amb el món acadèmic, els universitaris i els estudiosos de la direcció. S'ocupa de les idees, les teories, els fonaments, les interpretacions, la descripció i l'anàlisi de la situació... Està presidida per la lògica de la racionalitat, de la científicitat i es planteja des d'una perspectiva descriptiva: analitza com són les coses (investigació) i organitza el coneixement para donar-lo a conèixer (transferència) als interessats tenint en compte les seves circumstàncies (suposant que es coneguin). Són diverses les disciplines científiques que aporten coneixements a la direcció escolar, bé prenent-la com a objecte d'estudi (organització escolar) o bé d'una manera complementària: sociologia, psicologia social, educació comparada, política educativa, etc. La major part de la formació de directius escolars (tant abans com durant l'exercici del càrrec) correspon a aquest enfocament. Alguns aspectes als quals dedica atenció són l'exposició de les diverses teories i models directius, la delimitació de conceptes (direcció, lideratge, poder, autoritat, autonomia...), la caracterització dels processos organitzatius (presa de decisions, planificació, innovació, etc.), la visió diacrònica (evolució històrica) i sincrònica (visió panoràmica de diversos models

³ D'acord amb el que hem argumentat anteriorment, preferim parlar de "bons directors" o "bons directius" i no pas de "líders escolars" per bé que utilitzarem indistintament ambdues denominacions

directius), la caracterització de l'activitat que duen a terme (característiques generals, àmbits d'actuació, tasques, competències, etc.), la regulació legal (funcions, procés d'accés, durada del mandat, etc.), el coneixement de les eines de gestió (mètodes de diagnòstic, planificació estratègica, elaboració de pressupostos, gestió econòmica i administrativa, màrketing escolar, etc.).

La segona perspectiva posa l'èmfasi en **la intervenció**. Parteix de la premissa que l'exercici directiu és una tasca activa i, per tant, allò que realment interessa (i, per tant, el que veritablement ha de centrar els esforços de formació) és la intervenció, el pas a l'acció. Considera que la teoria es troba allunyada de la realitat perquè bona part dels coneixements no tenen cap connexió amb els problemes pràctics que han d'entomar els directius. D'altra banda, quan es tracta de coneixements aplicats, el fet de posseir-los no implica que s'utilitzin en el moment oportú atès que, en la major part dels casos, es presenten d'una manera descontextualitzada. Se centra en l'anàlisi de les situacions quotidianes que han d'afrontar els directius, tot establint una distinció entre tasques tècniques (elaborar un informe, matricular un alumne, controlar l'assistència del professorat, planificar l'inici del curs, elaborar un protocol per a la recollida d'informació de l'alumnat absentista, etc.) i tasques relacionals (acollir el professorat de nova incorporació, mediar en un conflicte, sensibilitzar el professorat davant la introducció d'una novetat metodològica, advertir/amonestar els qui arriben tard...). Es tracta, tanmateix, d'una diferenciació teòrica atès que, en la realitat, ambdues dimensions es troben íntimament interconnectades. A tall d'exemple: l'elaboració de l'horari escolar comporta aspectes relacionals (l'establiment dels criteris que en presidiran l'elaboració, la comunicació del procés seguit i dels resultats, l'atenció a les queixes i propostes d'optimització...) i aspectes tècnics (la delimitació de temps, espais, grups i professors; la combinatòria horària, l'elaboració de quadres de control d'ocupació de les aules, etc.).

Aquesta segona perspectiva posa atenció en el desenvolupament d'habilitats comunicatives, a l'adquisició i interiorització de pautes de comportament en l'afrontament de conflictes, a l'establiment d'hàbits de treball en equip, a la simulació de situacions laborals mitjançant jocs de rols, la dramatització, etc. La seva realització sol exigir modalitats formatives singulars (tallers, seminaris, grups d'anàlisi de la pràctica...) que plantegen majors exigències (de temps, de construcció de complicitat, d'implicació dels participants...) i, per tant, requereix formadors especialitzats, presenta major complexitat organitzativa i té un major cost econòmic.

Finalment, la tercera perspectiva subratlla la importància de **les persones**, és a dir, els qui exerceixen el càrrec. Parteix de la base que els directius que assoleixin una major maduresa personal realitzaran millor la seva feina, tindran més capacitat d'incidir en els altres i, per tant, contribuiran més eficaçment al progrés del centre i a la millora de l'aprenentatge. El progrés personal en l'exercici de la direcció implica aspectes com la comprensió íntima del sistema educatiu (tant a nivell macro com micro); el coneixement aprofundit de les persones: de si mateix –autoconeixement-, dels col.laboradors: equip directiu, professorat... tot identificant-

ne les potencialitats i limitacions; la percepció de la millora com un procés complex, multidimensional, en el qual han d'intervenir moltes persones que presenten interessos i motivacions diferents; la disposició a plantejar-se (a vegades, de forma pública) el sentit de les seves accions; el reconeixement i l'acceptació de les incongruències i contradiccions del sistema, etc. El desenvolupament personal dels directius implica l'acceptació d'hom mateix i de les circumstàncies, tant personals com institucionals, en les que s'accedeix al càrrec. A partir de l'autoconeixement i de les circumstàncies en les quals s'exerceix el càrrec, s'inicia un itinerari de reflexió, de plantejament i resolució de dilemes, de construcció d'opinió sobre qüestions que mai no s'havia plantejat, de consideració i anàlisi de posicionament divergents entorn d'un tema, de contrast amb altres col·legues, de reconstrucció personal, d'afrontament del pressions i angoixes... que, d'una manera lenta però continuada, condueix a entendre, concebre i exercir el càrrec d'una manera singular, amb un estil propi.

Un dels episodis organitzatius que contribueix d'una manera més decisiva al progrés personal en l'exercici del càrrec rau en l'afrontament de conflictes o situacions delicades. D'una banda, les parts involucrades intenten condicionar el directiu: pressionen, adverteixen, exhorten, amenacen, intenten dissuadir, plantegen pactes... és a dir, juguen els seus trumfos de la manera que creuen més convenient per aconseguir els seus objectius. D'altra banda, el directiu fa els seus judicis de valor: és just?, és oportú?, és més beneficiós? per a què servirà? quines repercussions tindrà?... D'una altra banda, la comunitat educativa posa atenció en la seva actuació: per la seva vinculació amb les parts, perquè en tem les conseqüències, perquè considera que establirà un precedent, etc. El directiu sap que ha d'actuar. També sap que la seva intervenció serà observada/analitzada/valorada amb lupa. I que tot plegat (tant si fa com si deixa de fer) contribuirà (en positiu o en negatiu) a consolidar-se en el càrrec i, també, al guany o pèrdua de lideratge. En aquest punt, si només posa atenció en el coneixement (el que diu la ciència o que s'estableix a la normativa) o en la intervenció (què fer?, quina estratègia seguir?) corre el risc d'oblidar o de deixar en segon terme la raó d'existir de l'escola i, també, del seu compromís amb el càrrec. A l'hora de decidir què fer?, quan i com fer-ho? el criteri a seguir no necessàriament ha de ser la simplicitat, ni tampoc la comoditat, ni l'aplicació cega de la normativa. S'ha de tenir en compte la consistència amb actuacions anteriors, l'autenticitat en la intervenció (transparència, compromís, fermesa...), el manteniment de relacions i, sobretot, el respecte a les persones. La clau per esdevenir un bon/a director/a no rau tant en allò que els directius saben o fan sinó en la manera com ho fan i en els propòsits o raons (l'argumentació) que guien la seva acció.

3.- Quin directiu pretenem (contribuir a) formar

El paper que s'assigna al director, com a màxim responsable institucional, té una importància clau en la construcció de lideratge educatiu. El quid de la qüestió, com hem argumentat en diverses ocasions, no resideix en el temps d'estada en el càrrec sinó en el grau de dependència o independència en relació a la titularitat, al professorat i, també, a la comunitat educativa.

En la seva relació amb la titularitat, ja sigui una administració pública o una entitat privada, el director no pot actuar a esqueses de les polítiques educatives impulsades des de la superioritat (seria un acte d'irresponsabilitat i deslleialtat) però tampoc ha de aplicar-les cegament quan considera que són errònies, quan no s'ajusten a les necessitats o peculiaritats del seu centre, quan creu que no aportaran els resultats previstos o, fins i tot, quan considera que poden ser perjudicials. És l'etern dilema de l'homogeneïtat (cafè per a tothom) versus l'adequació a les circumstàncies i a la singularitat de cada entorn i de cada centre. Què ha de fer el/la director/a? Ha d'adoptar una actitud d'acatament i de silenci, o bé ha de manifestar-ho, argumentar-ho, fer-ne partícip la comunitat i, si ho considera pertinent, dur a terme accions tendents a la reconsideració de la mesura. Aquesta manera d'actuar, quan és raonable i gaudeix del suport comunitari, suposa una magnífica oportunitat per a la consolidació i el desenvolupament del lideratge però, també pot ser considerada una deslleialtat o un desistiment de funcions i, per tant, pot comportar-li repercussions negatives en forma d'amonestació, valoració negativa, etc. Fa pocs mesos vam assistir a un episodi que va tenir un ampli ressò mediàtic en el qual es feia evident aquesta situació.

L'entrenador del F.C. Barcelona, Pep Guardiola, va manifestar la seva opinió sobre un aval bancari que havia d'aportar l'expresident Joan Laporta i la seva junta directiva, alhora que va defensar la seva gestió al capdavant de l'entitat. Aquest fet va originar una considerable polèmica al voltant de la pertinència de la seva intervenció. Des de la crítica, es va argumentar que s'havia ficat en un terreny que no li corresponia, que era un empleat del club, que el seu treball era entrenar i guanyar títols i no opinar sobre qüestions que es troben fora de la seva responsabilitat. Des de la defensa, se sostenia que el Sr Guardiola és un ciutadà i un bon professional que, amb independència de la posició que tingui en el club o de la seva adscripció política, té plena potestat per fer públiques les seves opinions. D'altra banda, s'havia de valorar positivament atès que la intenció constructiva de la seva intervenció constituïa una mostra de compromís amb el club.

A la llum d'aquest exemple, som en el punt just per preguntar-nos quin és el paper del directiu escolar? S'ha de limitar a ser la corretja de transmissió de les decisions preses per la superioritat? o bé ha de tenir veu i criteri propi i expressar-ho públicament? Si ens cenyim a la regulació legal, en la qual se li assigna la representació de l'Administració educativa en el centre (Art 132 de la LOE/LOMCE) i, també, la vehiculació i la posada en marxa de les polítiques educatives al centre (Art . 5.1. del Decret 155/2010, de direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent de la Generalitat de Catalunya), la tendència sembla clara. Es decanta per un director executor, dependent d'instàncies externes. Ara bé, si del que es tracta és d'aconseguir bons resultats d'aprenentatge cal reconèixer que el factor clau resideix en les persones (professorat, alumnat i famílies) i, per tant, el directius s'han de guanyar la seva confiança i han d'aconseguir la seva complicitat i implicació. Des d'aquesta perspectiva, no n'hi ha prou amb directius que administrin i garanteixin el funcionament quotidià sinó que calen bons directius (líders educatius) que acceptin i assumeixin les singularitats de cada context, que construeixin i coordinin equips de treball, que es comprometin en la millora des de la pròpia comunitat, etc.. I per fer tot això resulta imprescindible que gaudeixin de raonables marges d'autonomia i de confiança institucional. En aquest punt no hi ha diferències entre els centres de titularitat pública i privada.

Ara bé, ¿interessa realment invertir en el desenvolupament personal (que, a parer nostre, és indissociable del professional) dels directius? o, potser, només interessa que siguin bons executors? una mena d'encarregats que vetllin perquè tot funcioni i perquè duguin a terme allò que se'ls encomana?. En síntesi, qui decideix què han de fer els directius? i com ho han de fer?. Si se'ls atorga autonomia per pensar per si mateixos, per analitzar, per valorar, per discrepar i, per tant, per decidir què fer ... s'afavoreix el seu desenvolupament professional i, per tant, la construcció de lideratge. Si, per contra, se'ls concedeix escassa capacitat per decidir, se'ls amonesta quan prenen iniciatives que no han estat previstes i se'ls concep únicament com a mers executors de les decisions preses des d'instàncies externes, no cal invertir en el seu desenvolupament personal. Aleshores, el que es busca són gestors: homes i dones d'acció que no es plantegin quin sentit té, ni al servei de què posen el seu treball, sinó que l'executin amb la precisió i fermesa d'un rellotger suís. Les referències al lideratge són merament retòriques, un subterfugi, una disfressa.

Les consideracions anteriors fan referència la relació del directors amb l'Administració Educativa però no és aquesta l'única instància en la qual s'ha de concretar el binomi autonomia/dependència. Unes consideracions similars poden fer-se en relació al professorat i a les famílies. L'actuació dels directors escolars no pot estar sotmesa als interessos gremials (per molt legítims que siguin) del professorat o als dictats dels usuaris (per molt que siguin els que, amb els seus impostos o amb les seves quotes, sufraguen el servei). Ha de predominar l'interès general per damunt de les postures i les pressions sectorials. Novament, els directius escolars, estan cridats a assumir protagonisme en la gestió dels conflictes que es produeixen i en la recerca de solucions negociades. Per això és necessari que coneguin la situació en la qual es troben (que sàpiguen interpretar-la), que estiguin preparats i se sentin competents per fer-ho i, també, que gaudeixin de marges d'autonomia en relació al professorat i a les famílies que els permetin manejar-se amb independència per tal de buscar l'equilibri a posicions i interessos complexos i, a vegades, contraposats.

El Postgrau de Direcció de Centres Educatius de la Fundació Universitària Martí l'Humà es proposa, d'una manera transversal, contribuir a la formació de directius que, havent pres consciència d'aquesta realitat, acceptin els dilemes inherents a la professió, tot considerant-los una oportunitat de desenvolupament personal i professional. Esdevenir un/a bon/a director/a implica l'adopció d'una actitud crítica (plantejar-se el per què de les coses) reflexiva (valorar diverses possibilitats abans de passar a l'acció) i compromesa (amb els valors i els objectius que donen sentit a l'escola). Implica transcendir la mera gestió. Des d'aquesta perspectiva, els diversos ponents, un cop exposats els continguts propis de cada sessió, aportaran idees, plantejaran reflexions o efectuaran propostes que contribueixin a la reflexió i al creixement professional dels participants.

4.- De quina manera?. El mètode

Quan hom es posa a analitzar les característiques de les iniciatives de formació de directius escolar que s'han dut a terme, tant a càrrec de les administracions educatives com d'institucions independents, s'observa que la línia majoritària ha estat academicista (a càrrec d'universitaris o d'estudiosos de l'organització) o normativista (a càrrec, habitualment, de la inspecció). Certament, durant molts anys ha estat l'enfocament predominant (i, en alguns casos, ho continua essent). Tanmateix, en els darrers temps es detecta una creixent preocupació (que ha donat lloc a propostes formatives diverses) pel desenvolupament de competències directives orientades a la generació de respostes a les situacions complexes que depara l'exercici del càrrec. S'ha assumit que per aprendre a navegar no n'hi ha prou amb llegir un llibre, veure un vídeo o assistir a una conferència d'un navegant expert; el veritable aprenentatge comença quan es posa el peu a la coberta del veler. Aleshores, tot comença a moure's, l'embarcació gira, et costa mantenir l'equilibri, estàs a punt de caure a l'aigua... Mentre eres al curs (escoltant els professors, passant powerpoints, mirant vídeos...) tot semblava senzill. La primera vegada que ets a coberta, en canvi, et sembla que tot allò no et servirà de res. Els començaments són difícils... però, de mica en mica, vas fent petits progressos (reconeixes les parts del vaixell, aprens a agafar el timó, amolles i plegues les veles, identifiques i practiques maniobres: orsar, arribar, virar...) i t'hi vas sentint més segur. Aleshores, pots anar valorant, seleccionant i integrant els coneixements teòrics (la posició del cos, l'orientació de la vela, la proa de cara a vent, els rumbos...) en comportaments pràctics. Ja has après a navegar. En aquest moment, se't presenta el repte més difícil: esdevenir un bon navegant: valorar les característiques i els riscos d'una travessia, decidir a quins ports fondejaràs, formar i acoblar els acompanyants, prendre decisions quan l'estat de la mar sigui advers, etc.

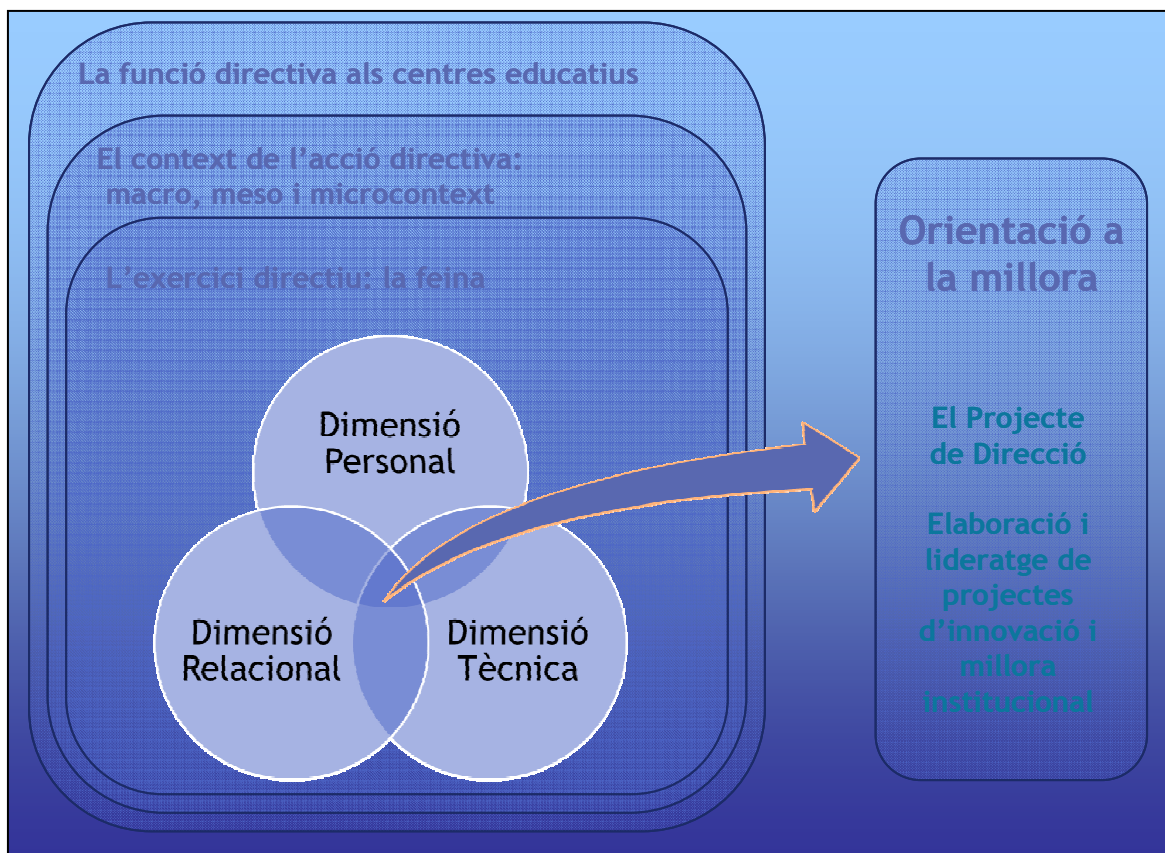
Amb la formació per ésser un bon/a directiu/va escolar succeeix quelcom semblant. Per tal que els directius esdevinguin veritables líders educatius no n'hi ha prou amb la integració del coneixement i l'acció, de la teoria i la pràctica. La capacitat per influir en els altres (professors, alumnes, famílies...) no s'aconsegueix únicament amb l'acció; no n'hi ha prou amb fer allò que requereix el càrrec. La clau és en la manera de fer-ho, és a dir, en la persona: en el seu caràcter, els trets de personalitat, els seus valors, la seva concepció de l'ensenyament, la seva idea de la direcció, les seves qualitats (i, també, les seves carències), el seu autoconeixement, la seva disposició a la reflexió sobre la pròpia acció, a identificar els errors i a proposar-se reptes de millora... En síntesi, la construcció de lideratge depèn de la persona.

Des d'aquesta perspectiva, el Postgrau de Direcció de Centres Educatius de la Fundació Universitària Martí l'Humà es proposa fomentar l'autoconeixement i la reflexió del directiu sobre la manera d'exercir el càrrec, tenint en compte els efectes i les repercussions que se'n desprenen, tant per al progrés de l'organització com per a si mateix. És convenient que els/les directius/ves en exercici siguin conscients dels trets distintius del seu estil, de la manera com són percebuts pels altres (metapercepció), de les demandes/exigències de la funció... tot considerant quina incidència tindran en l'afermament o en l'erosió de la seva posició a

l'organització. A partir d'aquesta anàlisi, cadascú/una podrà plantejar-se objectius de progrés: comprendre el sistema, administrar millor el temps, ser més accessible, ser més resolutiu, valorar el sentit i la conveniència d'una actuació abans de dur-la a terme, millorar la capacitat comunicativa, incrementar les relacions socials...) que, necessàriament, s'han d'adequar a la persona (trets de personalitat) i a les circumstàncies (enfocament situacional).

El curs respon a les característiques establertes per a la formació de postgrau de caire professionalitzador (30 crèdits ECTS). Es vertebrava entorn de les tres dimensions que considerem essencials per a l'exercici directiu: tècnica, relacional i personal (vegeu el diagrama), les quals han d'orientar-se a la millora o el desenvolupament institucional, bé sigui mitjançant el Projecte de Direcció o bé a través de projectes d'innovació o desenvolupament organitzatiu.

Es tracta d'una iniciativa formativa ambiciosa que es proposa afavorir el creixement personal dels directius com a factor consubstancial del desenvolupament de competències directives. Comporta, tanmateix, algunes exigències que cal tenir en compte, tant des de la perspectiva dels assistents (calendari, temps de dedicació, realització d'exercicis, cost econòmic, etc.), com del disseny formatiu, com dels formadors (cohesió de l'equip, dedicació, tutorització del treball dels participants, avaluació...) que, d'una banda, confereix seriositat i rigor a la formació però, d'altra banda, impliquen compromís i dedicació.



Disseny del Postgrau en Direcció de Centres Educatius. FHUM.

Pel que fa a la manera de dur-ho a la pràctica, durant els darrers nou anys, juntament amb el col·lectiu GROC, hem desenvolupat una manera d'entendre i de dur a terme la formació de directius escolars orientada al seu desenvolupament personal i professional que hem concretat en un mètode de treball específic⁴. Es basa en la identificació dels dilemes inherents al càrrec, l'anàlisi de les implicacions que comporten i de les dificultats que hauran d'afrontar i la formulació d'idees o pautes per a l'acció. Ho hem aplicat a diverses temàtiques que han sorgit de necessitats expressades pels propis directius: la instauració de la sisena hora a primària, la millora de la convivència, l'acollida al professorat de nova incorporació, la introducció d'un canvi organitzatiu o d'una innovació metodològica, el treball col·laboratiu de dos docents a la mateixa aula, la formulació d'observacions al professorat, l'afrontament de situacions d'hostilitat, l'acceptació de crítiques, la millora del treball en equip, la celebració de festes tradicionals a l'escola, etc.

Es tracta d'una manera d'entendre la formació que parteix de les persones (els directius en formació), que comporta algunes exigències addicionals en relació a les modalitats tradicionals (predisposició i implicació per part dels participants, creació de clima grupal, complicitat, competència del formador/a, periodicitat de les sessions, continuïtat...) que es desenvoluparà en el mòdul 4 del Postgrau i que es concretarà en la realització d'un treball pràctic. Es proposa afavorir la presa de consciència del progrés professional (tot partint de la identificació de mancances i aspectes susceptibles de millora) i el desenvolupament d'un sentiment de confiança i seguretat en l'exercici del càrrec. Amb el valor afegit de realitzar-ho en el si d'un grup d'iguals, en el marc d'una activitat formativa reglada, que afavoreix l'intercanvi i el contrast de maneres d'actuar i de concebre l'exercici del càrrec.

joan.teixido@udg.edu

⁴ TEIXIDO, J. y GROC (2011): "LAPICEROS: un modelo de formación de directivos escolares" en *Organización y Gestión Educativa*, núm 2-2011
http://www.joanteixido.org/doc/form_dir/lapiceros.pdf