



Servei públic educatiu i govern de centre

MARC I PROPOSTES

Maig de 2015

© Federació de MRP de Catalunya, 2015

mrp@pangea.org

www.mrp.cat

El contingut d'aquest document es basa en les aportacions i els debats del Seminari sobre Gestió pública, Lideratge i servei públic i Aprenentatge competencial organitzat el març del 2009 per la Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya.

Aquesta publicació està disponible per a descàrrega al web www.mrp.cat .

Participants en el seminari:

Jaume Aguilar, Teresa Alonso, Carme Aloy, Santi Amores, Elisabet Amorós, Pilar Armengol, Diego Arroyo, Ricard Aymerich, Mía Balsells, Montse Batiste, Àlex Cardona, Teresa Casas, Eva Colomer, Xavier Corbera, Imma del Rio, Eva Farrés, Quim Làzaro, Joan M. Ledesma, Aran Lladonosa, M. Àngels Llana, Pilar Llopart, Anna López, Fanny Majó, Raül Manzano, Eva Martín, Àngel Marzo, Isabel Muñoz, Carles Nieto, Anna Panisello, Isabel Peruchet, Raquel Pla, Encarni Prados, Gemma Ricart, Noemí Roca, Cinta Sales, Judit Surroca, Daniel Tomàs, Cristina Vadillo, Ferran Ventura

Coordinació de continguts:

Ricard Aymerich, Fanny Majó, Jaume Aguilar

Suport logístic i administratiu:

Àngels Almendros i Anna Hortal (Federació MRP Catalunya), Ramon Cemeli (Associació Catalana de Telemàtica Educativa)

SUMARI

INTRODUCCIÓ

1. SERVEI PÚBLIC EDUCATIU AVUI

- 1.1. ANTECEDENTS: EVOLUCIÓ DE LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES
- 1.2. REPTES IMMEDIATS DE LA GESTIÓ PÚBLICA AL SEGLE XXI
- 1.3. RELACIONS ENTRE SERVEIS CENTRALS I PERIFÈRICS
- 1.4. ORGANITZACIONS EN XARXA
- 1.5. MANCANCES DE LA GESTIÓ PÚBLICA DEL SEGLE XXI

2. GOVERNANÇA DE CENTRES EDUCATIUS

- 2.1. EL LIDERATGE I L'EDUCACIÓ
- 2.2. LA PARTICIPACIÓ
- 2.3. LA GOVERNANÇA DEL CENTRE EDUCATIU
- 2.4. REPTES PER AL CENTRE EDUCATIU
- 2.5. CANVIS NECESSARIS EN EL SISTEMA EDUCATIU

3. SERVEI PÚBLIC I GOVERNANÇA DE CENTRES I DE XARXES EDUCATIVES

4. BIBLIOGRAFIA

5. PARTICIPANTS EN EL SEMINARI

INTRODUCCIÓ

El Seminari organitzat per la Federació de MRP de Catalunya al llarg de l'any 2009 tenia, entre altres objectius, el de plantejar la nostra resposta al nou paradigma educatiu que estem vivint a Catalunya i - en conjunt - als països de l'OCDE respecte del model de professional, de centre i de sistema educatiu que més bé poden encarar els nous reptes que tenim plantejats. El significat d'un servei públic educatiu, els requisits d'un bon govern dels centres que harmonitzi lideratge, participació i sentit comunitari, juntament amb les oportunitats del curriculum per competències, han centrat el contingut d'aquest seminari.

Aquest document recull la síntesi de les aportacions i propostes que van fer ponents i participants al llarg de les sessions de treball en dos dels temes tractats: el servei públic educatiu i el govern de centres. Això ha donat origen al treball posterior de la federació sobre aquestes temàtiques. Amb aquest document s'apunten les idees força del que ha de ser una visió ajustada a les necessitats del present en aquesta qüestió, renovadora en relació amb al que s'ha plantejat fins ara i estimulante pel que fa als reptes de futur que també plantejem. Amb els ulls dels Moviments de Renovació Pedagògica, clar.

Aquest pas no és cap punt d'arribada; és, més aviat, un nou punt de partida per continuar treballant uns temes que ens hem apuntat com a estratègics i que ompliran bona part de la nostra agenda de treball dels propers anys.

1. SERVEI PÚBLIC EDUCATIU AVUI

1.1. ANTECEDENTS: EVOLUCIÓ DE LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

L'Administració pública ha evolucionat al llarg dels anys passant per diferents fases i models, adaptant-se a les necessitats dels moments socials en els que ha estat immersa. La característica comuna d'aquests canvis ha estat -més que la substitució d'unes tasques per unes altres, la suma de funcions assignades o demandades.

Partíem d'una administració clàssica que tenia com a missió fer complir les lleis als administrats, amb una estructura burocràtica i un rol jeràrquic de la direcció. Posteriorment, als anys 70 i 80, l'administració va passar a submergir-se en l'estat del benestar, incorporant a les funcions anteriors la de garantir el benestar als usuaris, amb una estructura burocràtica i d'agències, però amb una direcció recolzada en un model gerencial.

Avui, l'administració educativa ha anat sumant missions diferents, indefinició i contradiccions perquè, a més de les funcions anteriors, se li afegeixen els valors d'eficàcia (com l'assoliment d'objectius) i d'eficiència (com el grau d'utilització de recursos). Els usuaris passen a tenir capacitat d'elecció del servei públic però no de participació individual comunitària. Al mateix temps, a l'estructura de les xarxes públiques s'hi afegeixen xarxes privades, fet que comporta la demanda d'un rol de direcció més proper al lideratge.

1.2. REPTES IMMEDIATS DE LA GESTIÓ PÚBLICA AL SEGLE XXI

La gestió pública dels nostres serveis bàsics - i el servei públic educatiu n'és un - té plantejats com a urgents un seguit de reptes que requereixen d'un

abordament immediat. *Un dels principals és passar de considerar que la responsabilitat del servei públic d'educació és escolaritzar l'alumnat i complir formalment amb la norma, a considerar que el que cal és assolir el repte professional i la responsabilitat de prestar un servei educatiu de qualitat (Aymerich, 2009).*

Altres reptes a tenir en compte són:

- la legitimitat democràtica, la derivada de l'eficàcia en la gestió i la professional com a fonts de planificació del sector públic
- l'impacte de les TIC i la globalització en la gestió pública
- la revisió de les bases del que entenem com a estat del benestar, i la redefinició d'aquest
- l'aparició (impensable fa unes dècades) de noves formes de col·laboració amb el sector privat en la prestació d'aquests serveis bàsics
- el necessari increment de les relacions entre administracions i la idea d'administració en xarxa
- l'adaptació constant al ciutadà i l'augment del nivell d'exigència de qualitat en els serveis públics
- l'exigència de més agilitat de resposta
- la necessitat de sistemes de coordinació interna àgils i flexibilitat dels processos interns
- la revisió de les polítiques de recursos humans
- la millora dels sistemes de control de la gestió
- les noves formes de participació ciutadana
- el repte del directiu públic.

Fer realitat el servei públic d'educació requereix necessàriament abordar aquests reptes i donar-hi resposta. Pressuposa un model educatiu en el que és imprescindible l'obertura dels centres -i del sistema educatiu- a l'entorn, fer el pas de la institució escolar a l'organització en xarxa. Cada cop resulta més imprescindible la participació de les famílies, dels ajuntaments, de les

entitats de lleure, de les institucions privades que actuen en el territori,... en l'educació dels infants i adolescents.

Aquesta participació d'agents externs a la institució escolar implica un canvi de rols per part dels diferents sectors i, amb tota probabilitat, un replantejament dels òrgans de representació, decisió i govern. També hem de tenir present que aquesta organització en xarxa no serà possible sense uns espais i uns temps per a reflexionar, debatre, decidir, gestionar.

En la nostra concepció de centre, **lideratge i participació** són indissolubles i donen com a resultat una suma positiva. El model de "lideratge compartit", que compatibilitza eficiència i participació, es basa en l'assumpció de diferents graus de responsabilitats per part de diferents persones i precisa d'unes condicions que el facin viable.

Anomenem "lideratge compartit" a una concepció emergent, que caldria que fos una característica identificable de les organitzacions de coneixement, que es basa en la consideració del lideratge com una tasca que ha de quedar compartida.

1.3. RELACIONS ENTRE SERVEIS CENTRALS I PERIFÈRICS DEL SERVEI PÚBLIC EDUCATIU

L'Administració del servei públic educatiu s'organitza i funciona a través dels serveis centrals i dels serveis perifèrics als diferents territoris.

Els serveis centrals es caracteritzen per tenir una visió global i tendir a la homogeneïtat. En canvi els serveis perifèrics treballen des de l'especificitat, des del propi territori, cercant l'autonomia; per aquest motiu els serveis perifèrics també haurien de poder prendre decisions i no solament gestionar decisions ja preses.

Amb aquest plantejament podem preveure que les relacions entre els serveis centrals i els perifèrics poden generar tensions donat que es regeixen per lògiques del treball diferents.

Perquè tots dos nivells de serveis funcionin correctament s'haurien de complementar. En aquest cas, la funció reguladora de l'autoritat jeràrquica per l'eficàcia hauria de ser complementada per la comunicació i la negociació.

Caldria definir unes regles del joc molt clares sobre allò que ha de ser comú (missió, visió, estratègia, processos) i el que ha de ser específic de cada servei. Per tant, en un primer moment seria necessari determinar els processos bàsics de gestió: definició d'objectius, presa de decisions, control de gestió, assignació de recursos, coordinació... i el sistema d'informació hauria de ser àgil i complert.

1.4. ORGANITZACIONS EN XARXA

Pensem que en els moments actuals, i en els immediatament futurs, es fa imprescindible el treball en xarxa dins del territori per part de tots aquells components del servei públic educatiu.

CONCEPTE D'ORGANITZACIÓ EN XARXA

En contraposició a l'**estructura burocràtica** fonamentada en un organigrama que defineix funcions, processos i nivells d'autoritat, amb sistemes de coordinació jeràrquica que estan basats en l'especialització i tenen una orientació mixta (als processos i als resultats en el millor dels casos), trobem l'**estructura en xarxa** caracteritzada per una estructura flexible en funció de les demandes de l'entorn, que es va adaptant permanentment, amb sistemes de coordinació horitzontals. Es basa en la interdependència i va orientada als

resultats. És el tipus de resposta organitzativa més adequada per als temps actuals.

Aquest tipus d'organització modifica els criteris de gestió d'una estructura burocràtica, canvia el model bàsic de direcció on el cap no coneix tot l'equip, i esdevé una organització amb necessitat de molta flexibilitat i capacitat d'adaptació.

TRETS D'UNA ORGANITZACIÓ EN XARXA

Entre els trets més importants d'una **organització en xarxa** trobem l'adaptació constant al ciutadà, l'exigència de més agilitat de resposta, la necessitat de sistemes de coordinació interna àgils, la flexibilitat de processos interns, la responsabilitat del servei en funció de l'accés, el comandament sense necessitat "d'autoritat jeràrquica".

Els **avantatges principals** que ens dona aquest tipus d'organització són bàsicament una gran capacitat d'adaptació i un grau elevat de millora del servei públic.

DIFICULTATS ACTUALS EN EL SEU FUNCIONAMENT

En modificar els criteris de gestió d'una estructura burocràtica es presenten tota una sèrie de complicacions que dificulten el funcionament d'una xarxa, ja que ens trobem amb una cultura orientada cap a la jerarquia i les funcions, aspectes que comporten molta rigidesa en l'organització i - per tant - provoquen una tensió amb l'orientació cap a l'entorn i cap als processos.

Ens trobem amb una tendència feble envers l'aprenentatge constant, que hauria de ser el més important, amb unes relacions interorganitzatives poc cooperatives, amb un rol de comandament pensat per a altres tipus

d'estructura, unes normes, procediments i una connectivitat dels sistemes d'informació poc àgil.

Casado (2009), afirma que “*de fet, una xarxa és molt complexa de gestionar; en sentit estricte no es pot gestionar*”. L'única cosa que es pot fer és intentar influir en la seva gestió. Aquesta autonomia pot ser entesa com una manca de control per part de l'administració central, i provoca que, de vegades, no es vulgui abandonar l'estructura jeràrquica.

1.5. MANCANCES DE LA GESTIÓ PÚBLICA DEL SEGLE XXI

OBERTURA A L'ENTORN

Si no es vol que l'obertura a l'entorn dels nostres serveis quedi només en bones intencions, cal preguntar-se si complim un seguit de requeriments. L'obertura a l'entorn no és la solució de tots els problemes sino el coneixement del què espera de nosaltres, com a servei, l'entorn, encara que aquest estigui fent la seva tasca correctament. Perquè l'entorn no jutja si la resposta del servei és bona o no, sinó que jutja si respon a les seves demandes i expectatives.

El servei públic ha de donar una resposta útil a la societat i per això cal reflexionar sobre diferents aspectes i com incloure'ls en el seu funcionament diari i quotidià: (Casado 2009)

- Necessitem més obertura a l'entorn
- Necessitem més orientació a la millora
- Necessitem simplificar processos
- Necessitem nous sistemes de coordinació
- Necessitem més mentalitat de treball en equip
- Necessitem més delegació per a la presa de decisions
- Necessitem nous estils de lideratge.

Bàsicament, estar obert a l'entorn és tenir els canals per escoltar bé i canviar el que calgui modificar dins del servei i no caure en l'autoconservació del servei, tancant-se davant de tot allò que vingui de l'exterior.

CONDICIONS PER A L'OBERTURA A L'ENTORN

Aquest element tan important per concretar un servei públic de qualitat ens porta a considerar diferents accions per part de les persones que conformen aquesta administració en els diferents nivells:

- Reflexionar sobre els nostres objectius, processos, productes, serveis, encara que els resultats siguin bons.
- Considerar permanentment les opinions dels nostres usuaris sobre la qualitat del servei.
- Considerar permanentment les opinions dels empleats sobre la qualitat.
- Interessar-se per les opinions dels empleats "perifèrics", concepte interessant que designa els joves, els del "front-line", delegacions...
- En la definició dels problemes, promoure les visions diferents per debatre-les de manera calidoscòpica.
- En la solució dels problemes, promoure les idees innovadores.
- Les innovacions (processos, sistemes interns de gestió) s'han d'implantar realment.
- Cal aprofitar els errors com a oportunitat d'aprenentatge.
- Els empleats s'han de sentir orientats a reflexionar sobre el seu treball.
- Pensar en disposar de canals i fòrums explícits per compartir coneixement.
- Saber sobre què necessitem aprendre; això comporta un espai i un temps.
- Abastir-se de canals de comunicació oberts per poder conèixer els canvis que es van donant a l'entorn.

FACTORS D'AVALUACIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

L'avaluació de l'organització passa per l'autoavaluació del nostre sistema, en tant que siguem capaços, un cop obtinguts els resultats i fetes les valoracions, de corregir i modificar objectius.

La societat hauria d'avaluar i aprofitar allò que funciona del servei públic i complementar-ho amb allò que funciona del servei privat, en lloc de consentir una competència exclouent entre ells.

Caldria decidir com ha de complir el sector públic en el segle XXI, establint uns objectius que s'orientin cap a les finalitats anteriorment definides.

Factors d'avaluació (Casado 2009):

- Missió i visió
- Relacions amb l'entorn
- Estructura i processos
- Cultura
- Moment evolutiu
- Procediments
- Clima
- Conflictes
- Satisfacció dels usuaris
- Sistemes de planificació
- Sistemes de control
- Sistemes d'informació
- Sistemes de comunicació interna y externa
- Sistemes de presa de decisions
- Lideratge
- Aprenentatge i Innovació

Finalment, l'avaluació externa i l'autoavaluació han d'esdevenir mecanismes que ajudin a arribar a un servei públic educatiu de qualitat. Creiem que són del tot imprescindibles si volem portar a terme les accions aquí esmentades.

DELEGACIÓ DE LA PRESA DE DECISIONS

Un referent important per a la presa de decisions és el quadre de comandament integral QCI (Kaplan y Norton, 2000), que és una eina per a la presa de decisions a partir de la informació en forma d'indicadors sobre el grau d'acompliment dels objectius fixats.

Fer realitat un bon servei públic d'educació, avui en dia, implica abordar aquests reptes i donar-hi resposta, i pressuposa un model educatiu en el que és imprescindible l'obertura dels centres -i del sistema educatiu- a l'entorn, fer el pas de la institució escolar a l'organització en xarxa. És evident que cada cop resulta més imprescindible la participació de les famílies, dels ajuntaments, de les entitats del lleure, de les institucions privades que actuen en el territori,... en l'educació dels infants i adolescents. Perquè el centre educatiu ha d'estar obert a l'entorn per ajudar l'alumnat a entendre el món que l'envolta, a partir de la intervenció positiva en l'entorn més immediat, afavorint la seva participació amb voluntat de canviar-lo per millorar-lo.

CARACTERÍSTIQUES DEL SERVEI PÚBLIC D'EDUCACIÓ AL SEGLE XXI:

- Ha de prestar un servei educatiu públic de qualitat.
- Obertura del centre a l'entorn, passar de "centre" a "xarxa". Participació dels agents educatius. Replantejaments dels rols.
- Establir com s'organitza un centre que vol treballar amb l'entorn. Establir quins són els trets diferenciadors d'un centre que diu estar obert al seu medi. Acordar com pot treballar l'equip d'aquest centre amb l'entorn.

- Els projectes educatius, curriculars,... han de recollir d'alguna manera aquesta manera de treballar.

- Doble xarxa i direcció més propera a lideratge.

CARACTERÍSTIQUES DE LES ORGANITZACIONS EN XARXA:

- Contraposició a l'estructura burocràtica.

- Estructura flexible, en funció de les demandes de l'entorn. Estructura horitzontal.

- Interdependència, basada en l'especialització, amb una doble orientació (als processos i als resultats)

- Adaptació constant a les necessitats del ciutadà, cosa que comporta una millora del servei públic.

PRINCIPALS DIFICULTATS:

- Tensió amb el sistema burocràtic, caracteritzat per molta rigidesa en l'estructura i en les funcions.

- Tendència feble cap a l'aprenentatge constant.

- Relacions interorganitzatives poc cooperatives.

- Comandament pensat per a altres tipus d'estructura.

- Procediments poc clars.

- Connectivitat dels ???

ALGUNES PROPOSTES PER SUPERAR AQUESTES DIFICULTATS:

- El servei no pot ser una illa, ha de ser present a l'entorn. La relació ha d'anar en els dos sentits: servei-entorn, entorn-servei.
- L'avaluació ha de partir de les bones pràctiques. Aprofitar el que ja funciona.
- No competir la xarxa pública amb la privada; per a alguns temes, actuar com una única xarxa (per exemple, en el tema de les matriculacions d'alumnes).

2. GOVERNANÇA DE CENTRES EDUCATIUS

2.1. EL LIDERATGE I L'EDUCACIÓ

Un model de lideratge útil per al sector educatiu seria aquell que contempla els següents aspectes: (*adaptació F. LONGO 2009*)

- El lideratge és un seguit de comportaments identificables i per tant pot estar obert a l'etiquetació i l'avaluació de cada aspecte que l'integra.
- El lideratge és a l'abast de moltes persones si volen desenvolupar aquestes habilitats, ja que es pot aprendre a liderar.
- El lideratge ha de ser un atribut de les organitzacions educatives.
- Les formes de liderar han d'adaptar-se a les diferents situacions i entorns. Cada moment i situació requerirà un tipus d'estratègies diferents.

2.2. LA PARTICIPACIÓ

El lideratge compartit —que es basa en una perspectiva grupal-comunitària, en una concepció compartida, en una expansió mitjançant processos de transferència— permet abordar, en els centres educatius, una reconciliació de la noció de lideratge amb la de participació. Això requereix revisar el concepte de lideratge i adaptar-lo a les característiques de les organitzacions de coneixement i estendre aquesta revisió al concepte de participació.

La participació és la intervenció, en un grau més o menys significatiu i amb modalitats diverses, dels professionals i altres persones implicades en el servei en la presa de les decisions que afecten el funcionament del centre. El

desenvolupament del lideratge compartit fa possible, i alhora exigeix, una **participació** de diferents persones que conformen la institució tenint en compte diferents aspectes:

- professional

Són les expectatives, interessos i preferències de caràcter professional, connectades amb la millora de la pràctica docent i dels seus resultats, les que es posen de manifest en el procés participatiu. La representació d'interessos laborals i la discussió de condicions de treball del professorat són activitats legítimes però que disposen d'altres instruments i no s'han de confondre amb la participació.

- estructurada

La participació no és un sistema d'organització alternatiu als dispositius d'autoritat formal. Es desenvolupa en un marc que implica la diversitat d'atribucions dels membres del grup —no tothom és igual, organitzativament parlant—, i compta amb regles de joc conegudes i acceptades.

- responsable

La participació és l'expressió de la responsabilització individual i grupal del professorat en la marxa del centre. La participació assumeix la necessitat d'avaluar la pràctica en tots els nivells: de centre, d'equip i individual, i permet debatre les maneres de fer-ho més fiables i contribuïdores a l'aprenentatge col·lectiu de l'organització.

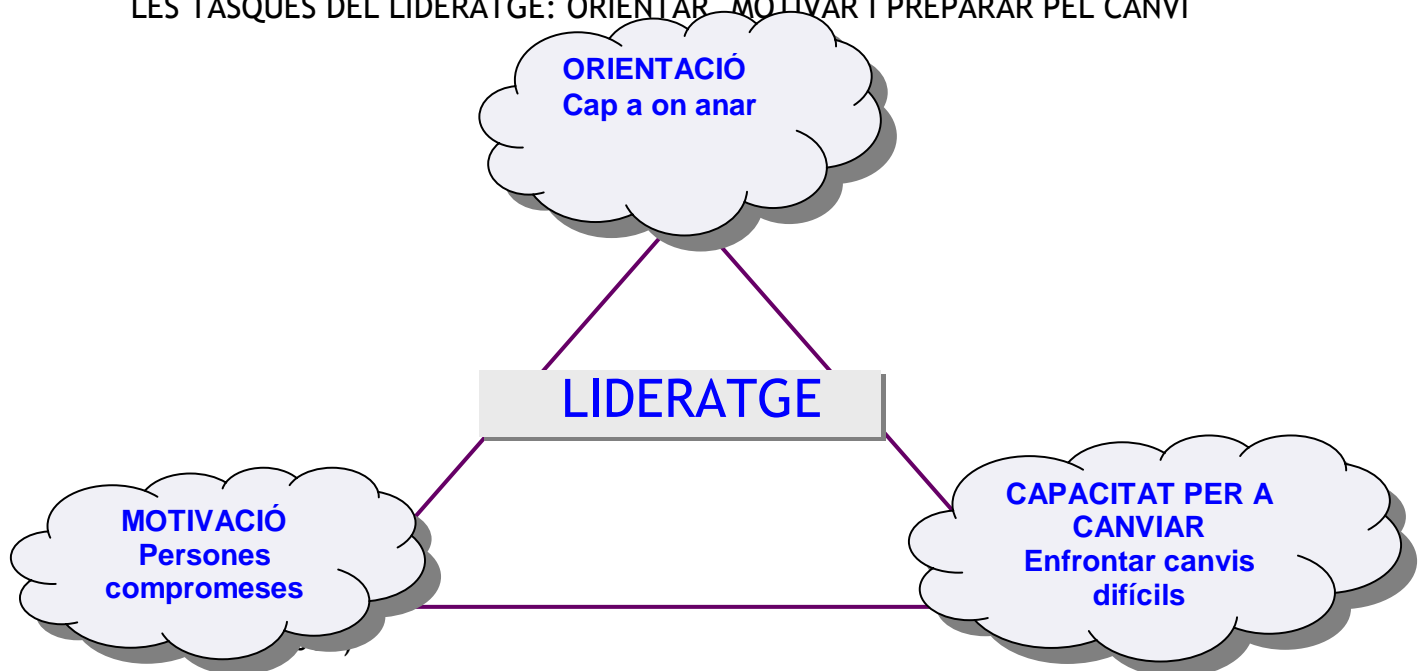
- compromesa

La participació es basa en la implicació dels professionals amb el centre, la qual s'expressa, preferentment, en el desenvolupament d'un projecte educatiu compartit i coliderat. El procés participatiu, en les seves diferents modalitats, expressa aquest compromís i la voluntat dels docents d'assumir com a propis els èxits i fracassos col·lectius.

2.3. LA GOVERNANÇA DEL CENTRE EDUCATIU

En les organitzacions de coneixement la direcció es torna una feina força complicada. Els mètodes tradicionals –jeràrquics, paternalistes- de comandament s’acostumen a mostrar incapaços d’aliniar el comportament col·lectiu amb les prioritats de l’organització. Sovint la tasca de dirigir s’assembla poc a “manar” i pot ser més ben descrita amb verbs com ara “coordinar”, “convèncer”, “atreure”, “pactar” o, fins i tot, “seguir”. El problema dels lideratges individualistes, però, va més enllà de les formes utilitzades per exercir la influència. Fins i tot, si aquell a qui li toca dirigir fos acceptat com a líder, la feina de liderar (orientar, motivar i gestionar el canvi) acabaria sent massa gran, complexa, diversificada i tentacular per poder ser absorbida i exercida per un únic individu.

LES TASQUES DEL LIDERATGE: ORIENTAR, MOTIVAR I PREPARAR PEL CANVI



(P. Longo 2009)

Qui dirigeix aquesta classe d’organitzacions, com els centres educatius, no ha d’aspirar ja a eixamplar la seva base de poder i influència, mesurada pel nombre i qualitat dels seus seguidors. Allò que necessita és, més aviat,

promoure al seu entorn l'aparició de persones disposades a agafar responsabilitats sobre iniciatives, projectes, encàrrecs i experiments. Dit d'una altra manera, necessita envoltar-se de gent disposada a exercir, en parcel·les específiques de l'activitat de l'organització, les tasques del lideratge.

Aquest lideratge promotor d'altres lideratges resulta especialment necessari quan, com acostuma a passar en les organitzacions de coneixement, es fa necessari produir innovació. Els canvis en l'entorn plantegen un tipus de reptes que aquestes organitzacions encaren sense que els coneixements acumulats i les rutines practicades n'assegurin l'èxit. Cal explorar nous camins, i fer-ho de manera que l'experimentació produeixi aprenentatge organitzatiu. Per assumir aquests reptes, és molt més útil que les organitzacions es converteixin en constel·lacions de microlideratges que no pas en màquines acostumades a rebre tots els impulsos a través d'una cadena jeràrquica centralment activada. En camps on allò que cal fer està, en bona part, per descobrir, són aquestes constel·lacions les formes organitzatives que millor s'adapten al treball d'explorar-avaluar-aprendre, és a dir, d'innovar.

2.4. REPTES PER AL CENTRE EDUCATIU

En parlar del servei públic educatiu a Catalunya, els principals reptes que caldria encarar per fer conviure constructivament lideratge i participació pertanyen al domini del canvi cultural i exigeixen, per això, un ampli i sostingut debat d'idees, en la comunitat educativa i també en la societat que l'envolta.

Els trets necessaris que atribuïm a la participació i les característiques del model de lideratge compartit que presentem ens porten, inevitablement, a considerar el tipus d'organització i les característiques del centre educatiu més adients per fer realitat aquest model. Podríem formular la qüestió així: són els nostres centres els marcs adequats perquè es desenvolupin aquestes

formes de lideratge i participació? O, amb altres paraules, quines característiques haurien de tenir els centres educatius per fer-ho possible? En la nostra opinió, algunes de les característiques necessàries dels centres són: (Longo 2009)

- *projecte propi*

El projecte és el cohesionador de l'activitat col·lectiva i marca el camí, tant quan correspon liderar com en el moment d'intervenir en un mecanisme participatiu.

Un primer suggeriment pràctic és que, en un centre, per a un bon lideratge és necessari que hi hagi un Projecte Educatiu clar i compartit, coherent, plural, inserit en el territori. Aquesta és la base de tot.

- *autonomia de funcionament*

La base per a un funcionament autònom és el projecte educatiu propi, que determina els marcs de govern i direcció que permetin al centre realitzar les opcions necessàries per fer-lo viable en els diferents contextos i circumstàncies.

- *direcció efectiva*

Cap organització pot assolir les seves finalitats sense una direcció efectiva. Això vol dir que qui exerceix aquestes funcions ha de gaudir de les facultats necessàries (organització dels serveis, pressupost, personal, etc.) per assumir la responsabilitat pels resultats. Les funcions i el rol inherents a la tasca de dirigir han de formar part de les premisses acceptades per tothom.

Lideratge és més que l'assoliment d'uns objectius; hi ha una dimensió emocional i relacional amb les companys i companys del centre. A més a més, cal saber gestionar les emocions lligades a la figura del líder: seguretat, confiança, motivació.

- *professionals compromesos*

Hauríem de demanar-nos a nosaltres el que demanem als alumnes: coherència, exemple, testimoni. Coherència: amb la tasca, amb els i les companyes, amb els i les alumnes.

A més d'una imprescindible bona qualificació tècnica, l'adscripció dels professionals al centre hauria de tenir en compte la idoneïtat per vincular-se a les prioritats de l'organització en cada moment i per implicar-se en el seu projecte educatiu. Les decisions d'adscripció s'haurien de prendre des del mateix centre o bé en estructures bàsiques d'integració molt pròximes als centres.

Plantejar el pas de la individualitat (legítima i de la que necessàriament parteix cadascú) a la visió col·lectiva, que no pot ser només la suma de les diferents individualitats sinó una visió nova i construïda a partir de les diferents aportacions. Parlem d'un lideratge compartit, de rols compartits entre equips de cooperació, d'acord en els principis que guien el projecte educatiu comú.

La concepció de lideratge en grup, lideratge compartit, és la que assegura que els seus beneficis arriben a tothom de manera horitzontal, no jerarquizada.

- *directius competents*

Les responsabilitats de direcció han de recaure en persones dotades de les competències necessàries. Són importants aquelles competències que fan els directius aptes per liderar en els entorns especialment complexos i participatius que són propis de les organitzacions de coneixement.

En contraposició amb el líder autoritari, les eines de gestió de qui se sap autoritzat són més aviat la capacitat per coordinar, pactar, convèncer, transmetre confiança i lideratge.

La renovació de les direccions dels centres ha de vincular-se amb la formació necessària per a exercir aquesta funció de lideratge. Plantejar-ho des del territori i cap al territori.

- *gestió del debat i del conflicte*

Cal valorar la importància del debat, i no obviar-lo per por a que pugui derivar en conflicte. I cal valorar l'aprenentatge que comporta resoldre satisfactòriament les situacions conflictives.

La complexitat reclama que se sigui capaç de reconèixer-la i una atenció adient; això, que pot ser font de conflictes, ha de ser motiu de debat professional en el centre.

Un servei de qualitat exigeix que, pel que fa a la prestació del servei, hi hagi un consens bàsic entre les diferents parts que poden haver-hi en un grup de professionals.

- *capacitat d'autoavaluació i reflexió*

La reflexió hauria de ser un exercici habitual a l'escola perquè el necessari procés de l'avaluació de la qualitat del servei ha d'incloure la capacitat d'autoavaluació de tots els aspectes, també del pedagògic. Això vol dir identificar els indicadors dels canvis.

El replantejament del paper que es juga com a servei públic ha de tenir com a referent el propi procés, però en alguns casos pot ser útil donar una ullada a la resposta que donen alguns organitzacions privades en la prestació d'alguns serveis.

Un procés de reflexió pot dur a proposar unes readaptacions de les competències dels professionals. En tot cas, sempre ha de preveure l'adaptació a les noves realitats.

L'excés de burocràcia implica, inel·ludiblement, una reducció de temps en el procés de reflexió, però per altra part, també cal evitar la mecanització de la reflexió perquè no es torni superficial.

- jerarquia / direcció dels centres educatius

Qui dirigeix aquesta classe d'organitzacions no ha d'aspirar ja a eixamplar la seva base de poder i influència, mesurada pel nombre i qualitat dels seus seguidors. Allò que necessita és, més aviat, promoure al seu entorn l'aparició de persones disposades a agafar responsabilitats sobre iniciatives, projectes, encàrrecs i experiments. Dit d'una altra manera, necessita envoltar-se de gent disposada a exercir, en parcel·les específiques de l'activitat de l'organització, les tasques del lideratge. Això s'hauria de concretar en un organigrama que defineix funcions, processos i àmbits de responsabilitat, amb una orientació mixta i una mirada adreçada als processos i als resultats.

Cal tenir en compte els "lideratges invisibles". Amb el lideratge compartit s'han de fer visibles aquests altres lideratges que es donen dins d'un centre educatiu i reconvertir-los en positius si és necessari.

- organització en xarxa

Una estructura en xarxa es caracteritza per tenir una estructura flexible en funció de les demandes de l'entorn, que es va adaptant permanentment, en la que el centre i la perifèria no són fixos, amb sistemes de coordinació horitzontals. Es basa en la interdependència i l'orientació col·lectiva cap als mateixos resultats.

Estem parlant d'una escola lligada al territori, que és el lloc on viuen els nens/nois/tots/es, on està ubicada la comunitat educativa, on ha d'arribar l'acció educativa del centre.

- avaluació i responsabilització

Al centre s'avaluen els resultats i es contrasten amb els objectius, tot tenint en compte els diferents elements de ponderació que corresponguin. S'avalua sistemàticament la pràctica professional. S'utilitza per gestionar informació transparent i aquesta mateixa informació es posa a disposició de l'autoritat educativa i de la societat. Es rendeixen comptes als nivells que escau en cada cas. S'utilitza l'avaluació per revisar la planificació, per prendre decisions organitzatives i per produir aprenentatge col·lectiu.

Una manera de potenciar els líders en el claustre (imprescindible per a la renovació i continuïtat del model) és transferir responsabilitats i lideratges a diferents escales, entre companys i companyes. Només en situacions així es donen els fenòmens de reciprocitat (“avui tu, demà jo”) i de coresponsabilitat.

En organitzacions educatives que gaudeixin d'aquestes característiques, lideratge i participació poden assolir un equilibri constructiu, d'altra banda imprescindible per al bon funcionament dels centres. Al nostre entendre, l'un i l'altra s'haurien de modular i expressar en la forma característica de les organitzacions de coneixement, descrita i argumentada anteriorment.

2.5. CANVIS NECESSARIS EN EL SISTEMA EDUCATIU

Després de constatar la necessitat d'una nova cultura del lideratge als centres educatius ens plantejem els canvis que s'han de donar en els diferents àmbits del sistema educatiu.

- en la formació

Les persones que han d'exercir un lideratge han d'estar preparades: no és només una qüestió de trets de personalitat. I la vinculació lideratge-participació és una de les bases que han de donar sentit a aquesta formació.

La formació ha de tenir en compte el currículum ocult, tot allò no escrit que també passa en els centres i en els equips de persones. Ha d'estar molt lligada a l'experiència i hi ha d'haver una interrelació teoria-pràctica molt gran.

- *en l'avaluació*

Un aspecte important que cal promoure de manera global en l'àmbit de l'educació és un canvi en la forma de concebre l'avaluació. Aquest és un element de cultura educativa que ha d'anar transformant-se per ampliar i provocar una nova manera d'entendre l'aprenentatge. Amb aquesta nova concepció, l'avaluació esdevé un eix transversal, útil per donar qualitat al sistema educatiu i necessari per avançar en la millora de tots els aspectes i àmbits d'aquest.

En aquest marc que hem dibuixat es fa imprescindible l'avaluació dels docents, però sense obviar la necessitat que sigui transparent i garantista per tal de donar confiança al professorat en el seu treball. D'aquesta manera quedarà perfectament lligada la professionalització del/a mestre/a a l'avaluació de la seva pràctica educativa.

Cal evitar en gran mesura que l'avaluació dels diferents agents i àmbits del sistema educatiu sigui exclusivament quantitativa; s'ha d'assegurar que aquesta sigui majoritàriament qualitativa perquè aporti elements de procés t sobre els quals caldrà reflexionar.

Hi ha molts aspectes que haurien de ser objecte d'avaluació en el marc d'un servei públic. Des del que pot avaluar-se en el marc d'un centre i el seu equip fins al que abastaria el conjunt del sistema educatiu.

L'avaluació ha de plantejar-se des de l'òptica de la millora contínua, una constant revisió de l'organització i la dinàmica participativa i de lideratge. Ha de tenir un plantejament en positiu i "a la pràctica", aprofitant el que funciona i incorporant el que s'assumeix col·lectivament com a millora.

Aquest model de servei públic i de govern dels centres educatius ha de ser avaluat. Però abans caldrà aclarir - i deixar establert en certa manera - que aquest és el model a assolir perquè és el que reporta més beneficis, tant a nivell personal, com col·lectivament. I no només a nivell de centre: dóna coherència al paper de lideratge que cal exercir també a l'aula, en el conjunt del territori on està emmarcat el centre educatiu que ha de procurar jugar aquest lideratge, i és un model que ha de ser exigible en el conjunt de tot el sistema educatiu.

En parlar de models d'avaluació, a més, no hem de descuidar el paper de l'autoavaluació i pensar com promoure-la. I la conveniència de tenir-la en compte per contrastar-la amb altres formes d'avaluació externa, que mai no podran substituir la primera.

- en l'administració

L'administració educativa ha de potenciar l'avaluació i l'autoavaluació de tot el sistema, inclosa la pròpia administració. I, consegüentment amb el necessari requisit de transparència, s'han conèixer els resultats rellevants d'aquesta avaluació.

A l'administració se li ha de demanar, lògicament, eficàcia en la gestió.

Pel que fa a la seva relació amb els centres, l'administració hauria de:

- possibilitar la compaginació dels conceptes de gestió i lideratge en la direcció dels centres, especialment dels que són de la seva titularitat
- valorar, recolzar i atendre les necessitats que s'identifiquen com a prioritàries en el centre, quan es donen casos (i se'n donen molts) de claustres que reflexionen sobre la pròpia tasca educativa
- suprimir la càrrega burocràtica no necessària dels centres simplificant els processos als punts essencials
- facilitar l'organització en xarxa dels diferents agents educatius de cada territori.

3. SERVEI PÚBLIC I GOVERNANÇA DE CENTRES I DE XARXES EDUCATIVES

El **lideratge compartit** en un centre educatiu suposa fer compatibles lideratge i participació, reconèixer i aprofitar l'existència d'òrgans col·legiats de representació, de decisió i de seguiment; fa possible un repartiment gradual de responsabilitats amb l'assumpció d'aquestes per part de les persones implicades; i és el millor recurs organitzatiu per promoure el necessari relleu de persones i de generacions en aquesta tasca. A més, és la dinàmica que fa possible l'aportació de totes les capacitats professionals de cadascuna de les persones d'un equip.

D'aquesta definició es desprenen les següents accions que es poden dur a terme per potenciar el lideratge compartit en un centre educatiu i/o en una xarxa educativa:

Planificar el temps de treball dels mestres de manera adaptada als objectius de l'escola, de l'equip docent; no conformar-se amb repetir fórmules tradicionals de format, estil, ... de reunions, i atrevir-se a plantejar formats de trobada alternatius i nous, si cal.

Donar temps per a la construcció col·lectiva dels projectes, les reflexions, fer les valoracions, correccions, ... Prioritzar, per exemple, les estones de coincidència del professorat en l'horari laboral no lectiu pot afavorir que es disposi d'estones suficients de coordinació o reunió.

“Convidar” a la participació tot generant processos participatius. Una bona acollida i acompanyament des del començament és clau en aquest tema.

Cuidar, mimar el “sentit de pertinença” dels integrants d'un equip de mestres. Ni més ni menys, lògicament, que el que volem d'alumnes i famílies.

Estar atents a treure el màxim profit possible de totes i cadascuna de les persones d'un equip.

- Cada escola té la seva història i les seves rutines. Aquestes ajuden a “obtenir/guanyar” temps per dedicar a coses no urgents; com, per exemple, construir el “rumb” de l'escola. I això demana temps i participació.

Assumir com a possibles les “refundacions” dels projectes, la renovació dels equips que els han de dur a terme amb plantejaments renovats.

Afavorir els lideratges “invisibles” (aquells que potser no afluïren perquè la dinàmica no els fa possibles/visibles).

La xarxa comença amb els pares/mares. Facilitar una bona acollida i, posteriorment, demanar compromís; no al revés. Cal voluntat i ganes.

- Hi ha d'haver òrgans de participació i de consulta formals.
- Atrevir-se a fer treball en xarxa més enllà de l'escola i fer possible un compromís de continuïtat, malgrat tractar-se de dedicacions voluntàries al començament.
- Formació específica en la governança del centre a partir del lideratge compartit. Incorporar-hi el que ja es fa en centres, a la pràctica. Incorporar, també, l'experiència externa d'experts. Bona part del contingut d'aquesta formació es pot inferir a partir del contingut d'aquest Document-marc.
- Discriminar, però fer compatibles, les responsabilitats individuals del lideratge amb les col·legiades.
- Hi ha d'haver algun reconeixement al plus de responsabilitat exercida amb la direcció, especialment quan ha estat un bon model de lideratge compartit.

-
- Rebutjar el cos de directors/es.
 - Cal la formació adient i assolir les competències necessàries; en aquest sentit, *professionalitzar* la direcció. Bona formació, de rang universitari, que tingui un reconeixement formal i oficial.
 - Transparència en la gestió dels processos de participació.
 - La implicació, en les decisions importants d'un centre, de la totalitat de l'equip educatiu és bàsica perquè sigui possible una dinàmica de coresponsabilitat, cooperació, de lideratge compartit.
 - Estar en el lloc on es mana, on es prenen decisions, on s'assumeixen responsabilitats, ... cansa. A més, no estem en una època de militàncies. Per tot plegat, no és fàcil que les persones s'ofereixin a posar-se al davant de llocs de responsabilitat. I, per això també, tenen molt de mèrit les dinàmiques que fan possible l'assumpció de responsabilitats a diferents graus i el relleu en els de màxima representació i significació.
 - La formació inicial no ha preparat per a l'assumpció de responsabilitats; qui n'ha assumit, ho ha fet perquè s'ha engrescat amb un projecte i amb un equip de persones. La nostra Federació ha de plantejar-se quin paper vol tenir en aquesta formació.
 - Fer visibles els centres on sempre s'ha treballat bé, on es continua treballant bé, independentment del marc normatiu vigent. La participació i el govern d'un centre de qualitat són perfectament compatibles.

La modalitat de direcció que no sorgeix de la comunitat educativa, que no surt escollida després d'un procés de presentació i defensa d'un projecte davant dels representants del centre, pot ser negatiu i - en tot cas - presenta un risc evident de fractura/allunyament de la comunitat educativa, a la que - de fet - ha de representar dignament i bé.

Fins i tot en els casos més flagrants de direccions allunyades de l'elecció directa del claustre o consell escolar (o que emana d'aquests), és més "intel·ligent" guanyar-se la confiança de la gent que no pas un model autoritari.

Cal donar oportunitats a persones d'estils i maneres de ser diferents: moltes vegades es donen sorpreses agradables amb persones que, fins que no s'han trobat en la tesitura d'haver d'assumir responsabilitats i retre comptes davant dels companys i companyes, no han posat en funcionament les capacitats i habilitats que es necessiten per exercir bé aquests càrrecs i aquestes funcions.

Respecte de la relació amb els serveis educatius o d'inspecció, un model de funcionament de centre que té una raó de ser, que s'explica, que és compartit per famílies i mestres, on s'argumenta, ... difícilment serà contestat per part d'aquests serveis. Posar-se al davant d'una alternativa contrària a la voluntat d'una comunitat educativa, i des de fora, és una tasca inimaginable avui per avui.

La condició de tenir docència directa a l'aula ha de ser una condició necessària per a qualsevol docent que vol exercir la direcció d'un centre; és l'essència de la nostra feina i la que més bé ens connecta amb la realitat d'un centre.

Entre els canvis que proposem per a la formació inicial dels docents, en relació amb aquest tema, destaquen la necessitat que els models de centre on s'envien els futurs docents a fer pràctiques siguin rics en dinàmiques de participació, de govern basat en el lideratge compartit. De la mateixa manera que es doni la possibilitat d'anar assumint responsabilitats (limitades, però reals) a la "pràctica", i respondre d'elles davant del tutor o tutora de l'escola.

No hi ha acord en relació amb la conveniència o no de dissenyar o participar en un model de formació inicial que promogui el nostre model de govern/direcció dels centres.

4. BIBLIOGRAFIA

Casado, L. (1999). *Administración pública: tópico y realidad*. Publicat a la revista *Perspectivas de gestión* nº 4.

Casado, L. (2008). *Contradicciones i valors en les administracions públiques*. Publicat a la revista *Escola i innovació* nº 5.

Drath, W. (2001). *The Deep Blue Sea. Rethinking the Source of Leadership*. San Francisco.

Federació de MRP de Catalunya (2007). *Primeres aproximacions a una nova cultura educativa*. Barcelona.

Generalitat de Catalunya (2006). *Pacte Nacional per a l'Educació*. Barcelona.

Heifetz, R. (1998). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.

Kaplan, R. i Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Eada Gestión.

Losada, C. (1995). *Las especificidades de la gestión pública: implicaciones en la función directiva pública*. Publicat a la revista *Documentación Administrativa*, nº 241-242.

Longo, F. (2007). *Propostes de redisseny del model de governança dels centres del servei públic educatiu a Catalunya*. A Martínez, M. (dctor) *El professorat i el sistema educatiu català*. Barcelona. Fundació Jaume Bofill.

Longo, F. (2008). *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*, publicat a la revista *Capital Humano* nº 226.

Marc Unitari de la Comunitat Educativa (2005). *Un compromís per l'educació a Catalunya*. Barcelona.

Parks, S.D. (2005). *Leadership Can Be Taught. A Bold Approach for a Complex World*. Harvard Business School Press.

5. PARTICIPANTS EN EL SEMINARI

A proposta dels MRP, àmbits de treball, fundacions i entitats que integren la Federació, les persones participants en el seminari han estat les següents:

Jaume Aguilar (Moviment Educatiu del Maresme)
Teresa Alonso (Associació de Mestres Alexandre Galí de Terrassa)
Carme Aloy (Col·lectiu de Mestres de l'Anoia)
Santi Amores (Col·lectiu de Mestres de la Noguera)
Elisabet Amorós (MRP del Garraf)
Pilar Armengol (Xarxa Educativa Ciutat Meridiana)
Diego Arroyo (Casal del Mestre de Sta Coloma de Gramenet)
Ricard Aymerich (Moviment Educatiu del Maresme)
Mia Balsells (MRP del Baix Penedès)
Montse Batiste (Secretariat d'Escola Rural i Conca de Barberà)
Àlex Cardona (SAÓ, Àmbit d'Educació de persones adultes)
Teresa Casas (Associació de Mestres Alexandre Galí de Terrassa)
Eva Colomer (Col·lectiu de Mestres del Ripollès)
Xavier Corbera (Moviment de Mestres de Rubí)
Imma del Rio (Col·lectiu de Mestres de l'Anoia)
Eva Farrés (Col·lectiu de Mestres del Ripollès)
Quim Làzaro (Federació de MRP de Catalunya)
Joan M. Ledesma (Associació Catalana de Telemàtica Educativa)
Aran Lladonosa (Moviment d'Innovació Educativa de Lleida)
M. Àngels Llena (Col·lectiu de Mestres de la Noguera)
Pilar Llopart (Col·lectiu de Mestres de l'Alt Penedès)
Anna López (Casal del Mestre de Sta Coloma de Gramenet)
Fanny Majó (Moviment d'Innovació Educativa de Lleida)
Raül Manzano (Moviment d'Innovació Educativa de Lleida)
Eva Martín (Col·lectiu de Mestres de l'Alt Urgell - Cerdanya)
Àngel Marzo (SAÓ, Àmbit d'Educació de persones adultes)
Isabel Muñoz (Casal del Mestre de Sta Coloma de Gramenet)
Carles Nieto (Fundació Catalana de l'Esplai)

Anna Panisello (MRP de les Terres de l'Ebre)
Isabel Peruchet (Col·lectiu de Mestres de l'Alt Urgell - Cerdanya)
Raquel Pla (Casal del Mestre de Granollers)
Encarni Prados (Moviment Educatiu del Maresme)
Gemma Ricart (Grup d'Ensenyants de l'Urgell - Segarra)
Noemí Roca (Xarxa Educativa Ciutat Meridiana)
Cinta Sales (MRP de les Terres de l'Ebre)
Judit Surroca (Moviment d'Innovació Educativa de Lleida)
Daniel Tomàs (Associació Catalana de Telemàtica Educativa)
Cristina Vadillo (MRP del Baix Penedès)
Ferran Ventura (Associació de Mestres Alexandre Galí de Terrassa)

A tots ells, moltes gràcies!

Seminari organitzat per:



Amb el suport de :

• - •

