

Quatre models de lideratge educatiu

Àngel Castiñeira

Director del Departament de Ciències Socials d'ESADE
Director de la Càtedra Lideratges i Governança Democràtica
Professor titular de la Universitat Ramon Llull
Ponent de la II Escola d'Estiu de la ICCIC



El lideratge no és una medalla, ni una posició, ni una jerarquia, sinó que és un procés dinàmic que posa en marxa persones que assumeixen responsabilitats, membres d'un grup que són interpel·lats i mobilitzats, i causes per les quals val la pena esforçar-se. Pel que fa als centres educatius, el lideratge ha d'incloure projecte (cap on anar), programa (com anar-hi) i emoció (ganes de fer-ho).

Quins models de lideratge poden ser vàlids per a l'àmbit educatiu? En volem destacar quatre.

El **lideratge transformacional**, orientat més enllà de l'interès propi. Eleva el nivell de consciència i de propòsit de tot l'equip amb relació a un projecte

compartit. Hi incloem tasques fonamentals del lideratge pedagògic, com ara: estructurar una visió educativa (el projecte de centre); mobilitzar el personal que desenvolupa la missió educativa i els objectius; implicar els pares i els alumnes; retre comptes, i interpretar les tendències socials, econòmiques i mediambientals per relacionar-les amb les necessitats i les pràctiques escolars. No cal dir que en un centre escolar el lideratge pedagògic és el fonamental, és la seva ànima, el que dóna sentit últim a la dimensió de compromís i fins i tot de vocació de la tasca docent, perquè gràcies a aquest els somnis prenen cos i s'encarnen en projectes concrets, únics i singulars, els que anhelaven una comunitat.

El **lideratge servidor**. Posa en joc un nou principi moral: l'única autoritat que mereix el nostre suport és la que és lliurement i conscientment donada al líder pels col·laboradors, com a resposta i en proporció directa a l'evident i clara talla del líder com a servidor. Estem parlant d'un model de lideratge basat en el desig de servir els altres i en un propòsit més enllà de l'interès personal. El lideratge servidor fa que els conceptes de poder i d'autoritat siguin reexaminats des d'un punt de vista crític, i que la relació mútua esdevingui menys opressiva. La millor prova del lideratge servidor és avaluar l'efecte d'aquesta tasca sobre els membres menys privilegiats de l'organització i la comunitat, des dels educadors fins als alumnes: Se'n beneficiaran? Seran més lliures, més independents? Creixeran com a professionals i persones? Servir i guiar acaben esdevenint, doncs, dues funcions dels *constructors positius* d'un centre millor, és a dir, d'un lideratge orientat al bé comú.

El **lideratge responsable**, que té cura dels valors comuns de la comunitat en la qual actua. Ofereix inspiració i perspectiva sobre el futur desitjat. Dóna suport a tots els membres. Crea sentit i significat. Ignacio Ellacuría distingia entre "fer-se càrrec de la realitat", "carregar la realitat" i "encarregar-se de la realitat". Les tres expressions tenen relació amb el lideratge responsable. Fer-se càrrec de la realitat vol dir entendre implicadament les situacions. Carregar la realitat implica assumir-la i servir en les situacions, i no servir-nos-en. I encarregar-se de la realitat vol dir actuar-hi involucrant-s'hi, construint la realitat.

Totes tres versions formen part d'una mena d'intel·ligència pràctica i ètica que hi hauria en el lideratge responsable.

El **lideratge distribuït**. El lideratge no és allò que fem a altres persones, sinó allò que fem amb altres persones. En el cas del lideratge educatiu és fonamental saber fer el pas del *Me* al *We*, del jo al nosaltres. Als centres, necessitem un projecte conjunt, no un conjunt de projectes. Només podrem aconseguir una visió compartida si tots treballem en col·laboració al servei d'un objectiu comú, mitjançant diferents comunitats (o unitats) de lideratge. Perquè el lideratge no és una qüestió d'elits, sinó d'escales. El lideratge educatiu permet fer el pas del model de líder centralitzador (ordenar i controlar) al de líder distribuïdor (coordinar i conrear). Del model autoritari al model facilitador, de manar a saber crear compromís i d'imposar una fita a crear objectius comuns. Això vol dir combinar o de vegades substituir l'opacitat per la transparència, el control per la confiança, l'*ordeno* i *mano* pel compromís i la participació, el lideratge des de dalt pel lideratge en tots els nivells; el focus en les tasques pel focus en les persones, o l'èmfasi en la competència interna per l'èmfasi en la col·laboració interdepartamental. Allò que necessita és, més aviat, promoure al seu entorn l'aparició de persones disposades a prendre responsabilitats sobre iniciatives, projectes i encàrrecs.

[Article publicat al PUNT-AVUI el 26-07-2013 en col·laboració amb Josep M. Lozano]