

**IV Congrés sobre Fracàs Escolar
Centres Educatius d'Èxit
Palma de Mallorca, 4 d'abril de 2008**

**EQUIP DIRECTIU I LIDERATGE DE PROCESSOS DE MILLORA
ESCOLAR
Entre la identificació i el desconcert**

Joan Teixidó Saballs
Universidad de Girona



L'observació de la realitat quotidiana ens permet advertir la importància del canvi en la societat actual: quan creiem posseir un coneixement profund de la realitat, deixam que passin uns pocs mesos o anys i, invariablement, advertim que ha canviat. El fenomen del lideratge (TEIXIDÓ, 2008a) es troba estretament vinculat al canvi. Quan s'analitza la puixança d'un grup social, l'eclosió i el desenvolupament d'un partit polític, els èxits d'un equip de futbol o, simplement, l'itinerari i la vitalitat d'un centre educatiu, de seguida ens sorgeix la necessitat de conèixer el component que afavoreix l'activitat sinèrgica dels diversos integrants de l'organització en nom de la consecució d'un objectiu comú: el lideratge. Normalment, s'identifica amb una persona: l'ideòleg, l'entrenador, el capità, el candidat... en la mesura que, simbòlicament, encarna els ideals i els objectius que constitueixen la raó d'ésser de l'organització. Però no té perquè ser així, necessàriament; les formes d'exercir el lideratge són múltiples, infinites, atès que es manifesta a través d'una construcció singular i idiosincràtica en cada cas.

Lideratge i canvi constitueixen un binomi íntimament relacionat que, en el cas dels centres educatius (TEIXIDÓ, 2008a), ens durà al rol dels directius en la gestió i dinamització dels processos de millora institucional. Prèviament, es procedeix a caracteritzar el canvi; per a això es posa especial atenció en el procés i a l'estratègia. A continuació, es postula la necessitat d'un lideratge dinàmic, sorgit de la interacció entre els membres de l'organització, que es va negociant, reconstruint i afermant dia a dia. Finalment, s'aborda l'objectiu central del text: la intervenció dels directius en el lideratge del canvi i la millora dels centres educatius

1. EL CANVI I LA MILLORA DE L'ESCOLA

Els centres escolars, com qualsevol altra institució de naturalesa social, viuen sotmesos a una pressió constant de l'entorn on se situen així com del sistema educatiu on s'incardinen que els condueix a plantejar-se projectes i iniciatives de millora de diversa índole. El canvi constitueix un tema de rabiosa actualitat en el panorama educatiu actual que sembla que tendeix a establir-se d'una manera quasi permanent en la realitat social quotidiana. Això no obstant com ja va assenyalar fa bastants anys Ron GLATTER, constitueix una realitat complexa, amb una clara dimensió política:

“Los términos como cambio innovación y mejora son muy ambiguos o, como decimos en inglés, “resbaladizos”, ya que estas ideas no sólo tienen connotaciones técnicas sino también políticas; mas dado que la mayoría de los intentos de cambio e innovación están cargados de valores, la resonancia y el tono de estos términos es, a menudo, más importante que una definición precisa” (Glatter, 1999 :170)

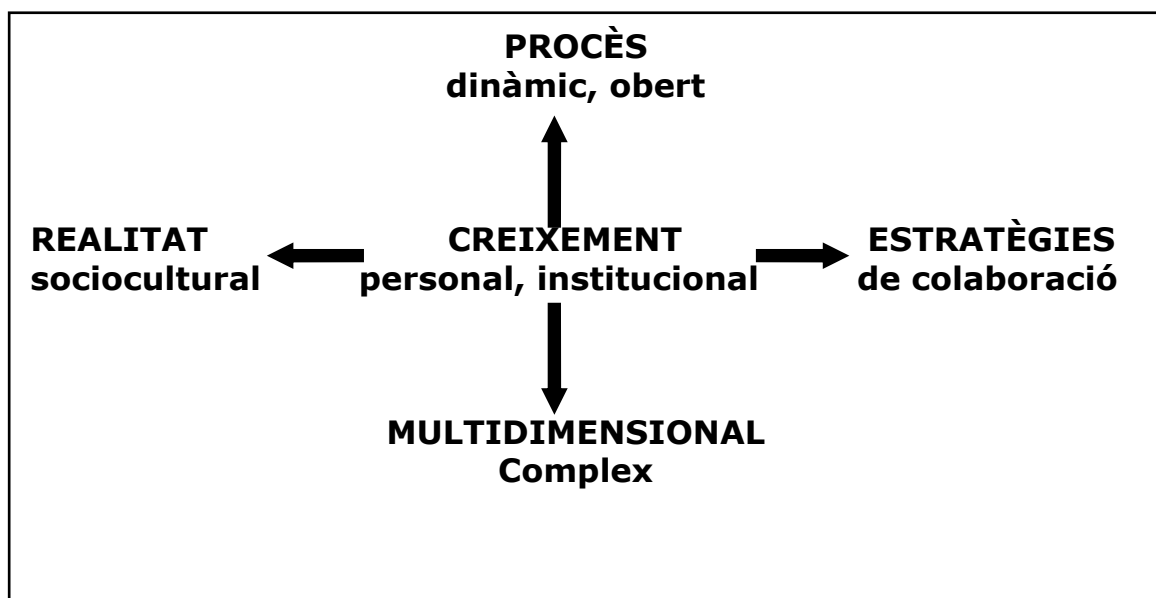
La idea de canvi va associada a la modificació d'un estat del sistema que implica transformacions que sobrepassen la capacitat individual. Es tracta d'una construcció cultural que sorgeix i es desenvolupada pels seus propis protagonistes; es construeix, per tant, a partir de processos d'anàlisi i reflexió conjunta dels membres de l'organització entorn de la necessitat del canvi, a les motivacions per a això, a les intencions explícites i ocultes a les quals obeeix, la millor manera de portar-lo a terme.

La comprensió de les dinàmiques de canvi en les organitzacions requereix considerar les aportacions realitzades des dels enfocaments interpretatiu i polític de les organitzacions (superant els plantejaments estructurals i racionals) (TEIXIDÓ, 2005). Des de la primera de les perspectives, es destaca la necessitat de tenir en compte les peculiaritats específiques de cada institució en els processos de canvi, així com les interpretacions dels diversos membres i grups (aspecte clau per a anticipar les resistències i adhesions).

Els plantejaments polítics, en canvi, posen de manifest les contradiccions entre el discurs públic i els comportaments privats en les organitzacions, permeten conèixer què passa en els centres quan s'inicien dinàmiques de canvi, com es desenvolupa el treball de les persones involucrades (resolució de conflictes, lluita pel poder, etc.). Des d'aquesta perspectiva, poden establir-se sis dimensions bàsiques del canvi entès com un procés de reconstrucció social de la realitat amb la intenció de millorar-la: contextual, constructiva, personal, processal, estratègica i avaluadora.

La complexitat teòrica, no obstant això, no acaba aquí, atès que cap considerar també la seva plasmació en el temps i, per tant, pot

tenir-se en compte com a projecte, com a realització o com a resultat.



Característiques de la Innovació (extret de BORRELL, 1996:544)

El repàs conceptual a les idees de canvi, innovació i millora educativa posa de manifest que davall algunes etiquetes s'acullen realitats molt diverses que van des d'aspectes molt concrets (innovacions curriculars, canvis horaris, metodologies) fins a realitats més globals i col·lectives (el centre com espai per al desenvolupament del canvi amb les seves implicacions institucionals, organitzatives, tecnològiques, polítiques i simbòliques). Es tracta, doncs, d'una realitat complexa que ha estat objecte d'estudi des de múltiples disciplines (teoria de les organitzacions, psicologia, sociologia, antropologia, etc.). Cada d'una d'elles focalitza la millora des de la perspectiva i els interessos que li són propis; totes coincideixen en la concepció del canvi com un procés cultural, en el qual han de tenir-se molt en compte els protagonistes, que afecta al conjunt de l'organització.

L'anàlisi dels processos de canvi des de l'Organització Escolar condueix a considerar al centre educatiu com la unitat bàsica de modificació, innovació i canvi. Les innovacions aïllades, que es confinen en els límits de l'aula, estan destinades, en un major a menor termini temporal, a desaparèixer o a diluir-se. En mancar d'un suport institucional ferm no es fonamenten en l'acceptació i valoració consensuada i compromesa dels membres de l'organització.

Algunes condicions bàsiques que han de tenir-se en compte en relació als processos de canvi i innovació en els centres educatius són:

- a) Ha de respondre a una necessitat reconeguda pel col·lectiu
- b) Afecta tant als individus com a l'organització.
- c) És un procés que es desplega en el temps.
- d) Pot ser gestionat.
- i) Ha de tenir clar el "per què" (dimensió ideològica) i el "com" (dimensió pragmàtica)
- f) Reclama la participació (en un o altre grau) de tots els individus que formen part d'un microsystema: l'èxit es basa en el treball en equip
- g) Pot optimitzar-se a partir del coneixement adquirit mitjançant la investigació i la pràctica.

D'entre els diversos trets apuntats, es focalitza l'atenció en el seu caràcter processal (no es tracta d'un esdeveniment puntual) i a l'origen (donar resposta a una necessitat experimentada pel col·lectiu). El primer dels aspectes ens du a considerar els processos de canvi (les dimensions, fases, dificultats i condicions necessàries per a portar-lo a terme de forma reeixida) mentre que el segon planteja les estratègies per a escometre'l.

2. EL PROCÉS DE MILLORA

Concebre el canvi com un procés ens du a observar la dimensió temporal, a mitjà-llarg termini, com un cicle de revisió - planificació - millora - avaluació que no necessàriament ha de ser realitzat de forma lineal: el ritme per avançar no és homogeni; sorgeixen problemes i imprevists que dificulten l'avanç harmònic, etc.

En els processos de canvi cal distingir, (CORONEL, LÓPEZ I SÁNCHEZ, 1994) tres nivells. El primer, de tipus normatiu, s'expressa mitjançant l'organització formal; es preocupa per com han de ser les coses en l'organització. En segon, de tipus descriptiu, es preocupa per la realitat, per com són les coses en l'actualitat, tenint molt en compte l'entramat de relacions humanes. Finalment, el tercer nivell es preocupa de les percepcions dels individus, és a dir, incideix en les interpretacions que fan les persones dels dos primers nivells: el sentit que cadascun atorga a allò que haurien de ser i a allò que són realment les coses és distint en funció de les variables contextuais, situacionals i personals que incideixen en cada persona. En síntesi, els processos de canvi tenen una dimensió social i altra individual que interactuen contínuament; només és possible quan s'afronta el canvi.

El caràcter processal així com l'interès per conèixer des de dintre com es desenvolupen els canvis en els centres escolars, condueix a establir diferents fases.

- a) Diagnòstic: revisió i reconeixement de la situació que es troba el centre.
- b) Exploració d'opcions: consideració de les possibilitats de treball/línies de millora en relació amb el problema identificat
- c) Adopció-iniciació. Inici de la innovació. En aquesta fase adquireix una gran importància el lideratge i l'assessorament. Enggada de les seqüències d'actuacions previstes.

- d) Implantació. Desenvolupament del projecte previst per part de les persones que van a escometre el canvi. Al llarg de procés s'incideix en l'avaluació de la seva execució i, al final, en els resultats obtinguts en relació als previstos.
- e) Institucionalització. Manteniment i expansió dels canvis efectuats.

Durant el procés ha de prestar-se una atenció prioritària a les reaccions de les persones. Quan qui han de portar-lo a terme perceben el canvi com un perill o una amenaça per als seus interessos, adopten una actitud d'oposició o resistència que pot ser oberta (mitjançant queixes, confrontacions, etc.) o subreptícia (escepticisme, ironia, baixa motivació, falta d'interès, baixa implicació, allunyament, etc.)

Davant les resistències poden adoptar-se diverses estratègies (informació, sensibilització, facilitació i suport, negociació, participació, manipulació, coerció...) En l'elecció de l'estratègia adequada (o el seu ús combinat) cap tenir en compte les característiques de la situació, la naturalesa de les resistències (defensa d'interessos personals, falta de comprensió dels quals es demana, inadequació temporal...) així com la interpretació que es faci de les motivacions subjacents, és a dir, per què es produeixen.

3. L'ESTRATÈGIA DE MILLORA

Una vegada considerat el procés de canvi cobra ple sentit plantejar-se quins són els procediments més adequats per a portar-lo a terme, la qual cosa no resulta fàcil si es tenen en compte els múltiples aspectes que intervenen, així com la complexitat de les relacions entre els factors interns i externs dels centres els quals interactuen entre si potenciant-se o contrarestant-se.

Són múltiples les possibilitats d'intervenció en les organitzacions dirigides a l'assoliment d'objectius. Es parla d'estratègies quan ens referim a processos en l'aplicació dels quals han de prendre's decisions que incidiran directament en el seu desenvolupament; es tracta de propostes que, encara que es basen en orientacions i seqüències d'actuació, són presentades de forma oberta i, per tant, es concreten d'acord amb les condicions concurrents en cada cas.

Les estratègies seguides per a la millora dels centres poden classificar-se en estructurals (de caràcter fonamentalment estàtic; incideixen en els components de l'organització: plantejaments institucionals, estructura, distribució d'espais i temps) i operatives (de caràcter dinàmic: afecten al funcionament quotidià). Són aquestes últimes les quals adquireixen major rellevància en l'assoliment de la millora escolar, atès que la seva posada en pràctica reflecteix els valors institucionals bàsics: participació col·laboració, orientació als resultats...

Són diverses les estratègies de dinamització del canvi proposades pels tratadistes, si bé és veritat que no totes elles es troben consolidades com pràctiques habituals en els centres. En la base de totes elles cap situar el Desenvolupament Organitzatiu estratègia que neix com una aplicació de la psicologia del comportament orientada a la millora de les relacions de comunicació i salut en les organitzacions industrials, encara que de seguida passa a utilitzar-se en el sistema educatiu. Des de la perspectiva actual, representa una opció intermèdia entre les opcions més tècniques de canvi i les opcions en les quals es té més en compte el context i les persones.

En els seus primers moments, amb la seva aplicació a les escoles eficaces va ser considerat com un esforç sistemàtic planificat per a augmentar el benestar i la productivitat de l'organització per mitjà d'intervencions planificades generalment des de l'exterior. Aquest aspecte va ser durament criticat per la seva agressivitat i el seu caràcter intervencionista, atès que la planificació i la gestió eren realitzades per agents experts externs. Posteriorment, des de l'OCDE, en els anys vuitanta i noranta, a través del International School Improvement Project (ISIP) es va oferir una alternativa al "intrusisme" dels experts externs. S'incorporen les aportacions del construccionisme social, allò que li confereix un caràcter de autorenovació institucional en la qual es fomenta la participació de tots els membres del centre.

Més endavant apareixen un conjunt de noves estratègies agrupades sota el denominador comú de posar una major èmfasi en la participació dels diversos membres de l'organització així com en la creació d'una cultura de la col·laboració: la Revisió Basada en l'Escola, el Desenvolupament Col·laboratiu, la Formació en Centres. En els últims temps, arran de l'auge experimentat pels models de qualitat en els diversos sectors socials, estem assistint a una generalització de tals models (que avança ritmes diversos segons comunitats autònomes, nivells educatius i titularitat, que adopta diversos marxes: ISO, Model Europeu de Gestió de la qualitat, etc. L'elecció de l'estratègia d'intervenció per a la millora dels centres constitueix un focus de polèmica de plena actualitat i se l'ha concedit una importància desmesurada. Les estratègies no tenen cap valor en si mateixes. L'adopció d'una o una altra ha de ser el resultat d'un procés de reflexió i d'elecció motivada en funció del context i dels components ideològics i pràctics que cadascuna d'elles comporta. No tindria cap sentit triar estratègies basades en la competitivitat si es

vol formar per a la col·laboració i la solidaritat; tampoc ho tindria optar per estratègies de presa de decisions en grup quan hi ha una aversió manifesta a les reunions i a l'assumpció de compromisos i responsabilitats, etc.. El valor de les estratègies, per tant, resideix en la seva adequació a la cultura institucional, a la idiosincràsia de les persones que han de portar-les a terme. Els millors resultats s'aconsegueixen quan s'assoleix un clima de plena col·laboració, basat en la participació responsable i el compromís de tots els membres de l'organització. Aquestes condicions òptimes, no obstant això, sovint són difícils d'assolir; llavors, s'ha de recórrer a models mixtos que busquen la combinació exacta l'autonomia (participació, compromís, etc.) i de dependència (control extern, indicadors, èmfasis en els procediments...) Es tracta, no obstant això, de models híbrids, de gran fragilitat i, per tant, de difícil consolidació.

4. EL LIDERATGE DE LA MILLORA

Existeix una notable coincidència en la literatura organitzativa en assenyalar la importància dels equips directius en els processos d'innovació i millora escolar. A Catalunya, s'ha posat de manifest recentment en analitzar el procés d'implantació de la sisena hora a primària.

La actitud y el compromiso de los equipos directivos han sido determinante para el éxito de la puesta en marcha, en la calidad del proceso organizativo, en la previsión de las dificultades y en la solución de los problemas e imprevistos que han surgido. Han sido los verdaderos protagonistas del cambio
(TEIXIDÓ, 2007b: 173)

Les raons que avalen tal afirmació hem de cercar-les, en primer lloc, en la situació singular que els directius ocupen en el nucli de l'organització i, en segon lloc, en el coneixement i maneig que

aquestes persones tenen d'informació rellevant relativa al centre i, també de majors contactes i relacions externes. Per altre part, des de la perspectiva dels directius, al ser preguntats sobre les necessitats de formació percebudes, es manifesta la falta de preparació per l'enfrontament exitós dels processos de canvi.

La formació rebuda pels equips directiu per a la preparació de la posada en marxa va ser imprecisa, insuficient i poc oportuna en el temps.

La formación recibida por los equipos directivo para la preparación de la puesta en marcha fue imprecisa, insuficiente i poco oportuna en el tiempo

Es tracta d'una tasca altament complexa donada la complexitat del canvi en si mateix, el caràcter multidimensional de la millora a més de les dificultats intrínseques del nostre context educatiu subjecte a continus canvis legislatius. Són múltiples, per tant, les qüestions que han de tenir-se en compte, entre les quals destaca la relació del lideratge amb els processos de construcció, gestió i canvi cultural, els processos de transició i relleu a la direcció, la necessitat de compaginar la gestió eficaç i la facilitació dels processos de canvi, la possibilitat de contar amb els suports externs i interns necessaris, l'adopció d'una actitud oberta (de disponibilitat) davant el canvi i la implicació de les persones (professionals, usuaris i poders públics) en els processos de millora escolar, etc.

Parlar del lideratge del canvi pressuposa situar-nos en una dimensió dinàmica del lideratge (allunyada del lider-administrador) en la qual el poder d'influència que el directiu posseeix sobre el col·lectiu és el resultat de la interacció mantinguda al llarg del temps. Es construeix a partir de l'ús magnànim de l'autoritat, la confiança i la persuasió; no a partir de la coerció o del poder formal. Per altra banda, implica una visió cultural del canvi, entenent-lo com un procés

de millora organitzativa construït des de la perspectiva de la col·laboració; Únicament té sentit en el nucli d'un centre educatiu entès com a comunitat democràtica on el protagonisme recau majoritàriament en el professorat, entenent-lo com el veritable i últim artífex del canvi. Tal concepció comporta implicacions de notable importància per als directius:

a) Sembla convenient que siguin vistos com a professionals. Això els atorga major credibilitat i respecte, alhora que reforça la idea d'independència, de desenvolupament de la seva tasca des d'una perspectiva global, perseguint el progrés general del centre.

b) Han d'actuar d'una manera exemplar davant la resta de la comunitat educativa; molt especialment, davant el professorat. No és suficient amb establir principis generals i normes de conducta. Es tracta "de dirigir amb l'exemple" és a dir, de reforçar amb aplicacions detallades les idees exposades entorn de la cultura, norma o pràctica educativa.

c) Encapçalar un procés de canvi exigeix posseir una comprensió en profunditat del context social, del professorat, dels recursos i, en definitiva, de les possibilitats de millora. No es tracta de caure en "l'esclavitud" dels condicionaments contextuais però han de reconèixer-se amb realisme i obrar en conseqüència.

La conducció o la dinamització dels processos de millora implica portar a terme un conjunt d'actuacions que requereixen competències professionals específiques. En els moments actuals, en el marc de GROC estem portant a terme una anàlisi minuciosa del diversos processos de millora de la convivència. Recentment hem efectuat una primera aportació (TEIXIDÓ, 2008a) amb motiu de la II Jornada

d'Organització i Direcció de centres escolars desenvolupada a Girona (febrer 2008). Arrel d'aquesta s'efectua una primera classificació de les actuacions a desenvolupar i de les competències professionals necessàries per a afrontar-les amb èxit i, també, s'assenyalen les principals dificultats percebudes.

L'estudi en detall de les actuacions que porten a terme els directius en el lideratge dels processos de canvi pot realitzar-se mitjançant una taula en la qual es consideren les competències professionals (TEIXIDÓ, 2007a) que es consideren clau per a cadascuna de les fases

FASES	COMPETÈNCIA CLAU	COMPOR T A M E N T S - A C T U A C I O N S
DIAGNÒSTIC	Analista institucional	<ul style="list-style-type: none"> *Anàlisi de la naturalesa i característiques de la innovació. *Diagnòstic de la situació institucional. <ul style="list-style-type: none"> *Demandes i necessitats de l'entorn dels usuaris *Pressió del sistema educatiu *Estabilitat i nivell de formació de les persones que ho haurien d'implementar. *Materials i recursos *Anàlisi de la compatibilitat de la innovació amb els projectes composts *Diagnòstic de la predisposició organitzacional enfront de la innovació
SENSIBILITZACIÓ	Introducció i promotor de la innovació	<ul style="list-style-type: none"> *Difusió d'informació referida a característiques, possibilitats, resultats esperats, etc. *Generació d'expectatives positives en relació a la innovació *Entusiasme, convicció *Animació dels grups

FASES	COMPETÈNCIA CLAU	COMPORTAMENTS - ACTUACIONS
AUGMENT DE LA CONFIANÇA INSTITUCIONAL	Persuasió, transmetre il·lusió, animació d'equips, negociació	<ul style="list-style-type: none"> *Comunicació dirigida a l'obtenció de l'adhesió i el suport del col·lectiu. *Establiment de canals de comunicació àgils i funcionals *Gestió de reunions dirigides a l'augment de la confiança del col·lectiu *Identificació de la/s persona/s que conformaran el nucli impulsor *Delimitació del procés i els mecanismes de presa de decisió
CREACIÓ D'EQUIP	Treball en equip	<ul style="list-style-type: none"> *Reclutament, cohesió i estructuració de l'equip impulsor *Delimitació de tasques i delegació de responsabilitats *Transferir lideratge al grup: lideratge transformacional *Afavorir la creació d'una moral grupal forta
PLANIFICACIÓ	Planificació	<ul style="list-style-type: none"> *Establiment d'objectius *Delimitació de tasques i responsabilitats *Delimitació de plans de treball *Fixació de cronogrames d'acció *Establiment de necessitats i recursos bàsics per a llençar endavant el projecte així com l'estratègia per a aconseguir-los *Redacció del projecte: dimensió textual i dimensió gràfica *Preparació de material auxiliar per a l'exposició del projecte i per a informar a la comunitat
ADOPCIÓ	Presa de decisions	<ul style="list-style-type: none"> *Exposició i difusió del projecte de millora i del pla de treball a seguir *Afavoriment del procés d'anàlisi i discussió de projecte *Atenció a les diverses unitats: cicles, departaments, persones... *Realització de trobades sectorials buscant el compromís de les persones i

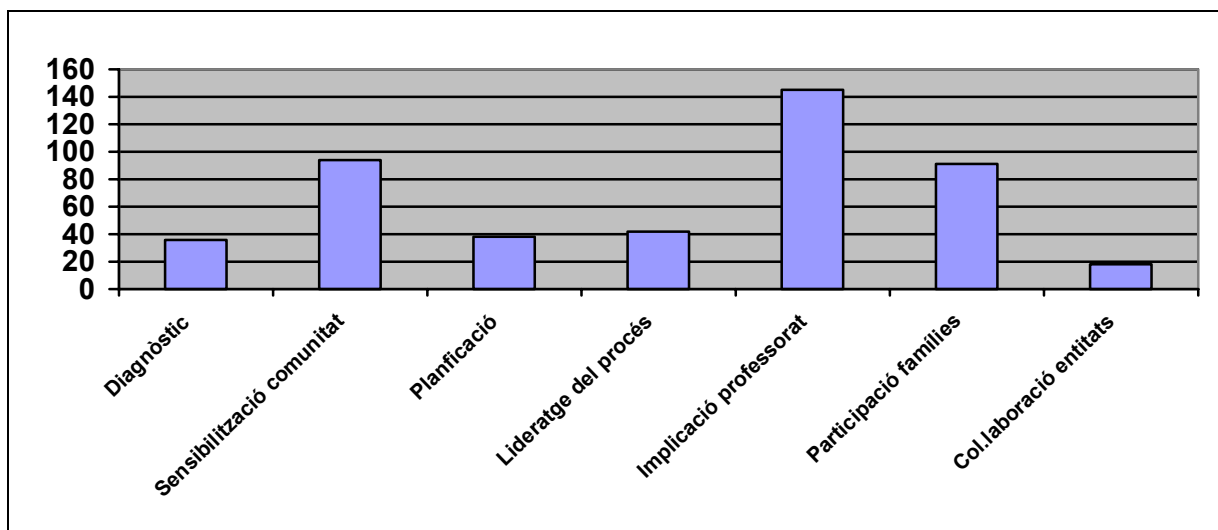
FASES	COMPETÈNCIA CLAU	COMPORTAMENTS - ACTUACIONS
		<p>dels grups</p> <ul style="list-style-type: none"> *Negociació prèvia a la presa de decisió *Gestió i animació de la participació social *Planificació cooperativa *Regulació i gestió del procés i el procediment de presa de decisió
ADAPTACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> *Organització *Negociació *Formació 	<ul style="list-style-type: none"> *Adaptació al projecte inicial arran de les aportacions i els resultats de la presa de decisió. *Constitució i delimitació de les pautes de funcionament del grup impulsor i del procés executiu tendint a la posada en marxa. *Provisió de recursos funcionals: temps (de reunió, intercanvi, etc.) i normativa de funcionament de la comissió *Provisió de recursos materials: espais i infraestructurals *Elaboració plans d'acció per a les diverses actuacions a portar a terme assenyalant les dependències mútues *Disseminació dels plans d'acció entre les persones que han de participar en la posada en marxa. *Formació i guia de les persones que han d'intervenir
POSADA MARXA	EN * Monitorizació	<ul style="list-style-type: none"> *Aporta pautes d'acció davant situacions noves que es deriven de la posada en marxa *Reforça amb la posada en pràctica les idees prèvies i els esquemes d'acció aportats en la fase anterior. *Dóna pautes d'actuació clares, directes i concises *Esdevé un model a seguir *Contribueix a l'aprenentatge per a modelatge

FASES	COMPETÈNCIA CLAU	COMPORTAMENTS - ACTUACIONS
		<p>*Controla i gestiona les resistències al canvi i els imprevists</p> <p>*Estimula i reforça el personal</p> <p>*Exerceix una certa pressió positiva per a l'adopció davant les persones reticents o contràries al canvi.</p>
IMPLEMENTACIÓ	*Promotor de la moral del grup	<p>*Vetllar per la satisfacció de les persones en el treball.</p> <p>*Procurar seguretat psicològica al personal.</p> <p>*Incrementar el sentiment de pertinença al grup.</p> <p>*Proporcionar un tracte just i equitatiu a tots els col·laboradors</p> <p>*Afavorir que els mestres es sentin protagonistes del canvi.</p> <p>*Destaca la importància i la transcendència del treball.</p> <p>*Procura aprofitar les oportunitats que sorgeixen per al desenvolupament personal dels col·laboradors.</p>
SUPERVISIÓ	*Control	<p>*Detecció i anàlisi de problemes i situacions imprevistes .</p> <p>*Recerca i implementació de solucions imaginatives que tinguin en compte les aportacions dels participants</p> <p>*Foment de l'avaluació continuada dels participants</p> <p>*Prendre decisions i replanificació a partir dels resultats</p> <p>*Transmissió d'informació dels resultats de la supervisió a les persones participants i a la comunitat</p> <p>*Encaminament de conductes negatives: fallides, omissions, indiferència... *Conreu de l'autoestima dels participants mitjançant la difusió dels avanços i èxits</p>

FASES	COMPETÈNCIA CLAU	COMPORTAMENTS - ACTUACIONS
AVALUACIÓ	* Avaluació	*Constitució i formació de l'equip avaluador. *Delimitació dels indicadors de resultats (processuals i finals) *Obtenció d'informació fiable *Feed-back continuat a totes les persones que participen, institucions que donen suport, administracions, etc.
INSTITUCIONALIZACIÓ	*Creació de cultura de centre	*Celebració de la institucionalització de la millora. *Rituals. homenatges, actes simbòlics, etc.

Fases, competències i actuacions dels directius en els processos de canvi

En últim lloc, cap reconèixer que l'actuació dels directius com a dinamitzadors de les millores presenta limitacions i dificultats considerables. Entre les primeres, cap assenyalar l'enorme dispersió en les tasques que porten a terme els directius escolars (la promoció del canvi és solament una de les moltes tasques que han de realitzar) i, també, els riscos derivats de la centralització dels processos d'innovació en la direcció. Els principals problemes i dificultats que han d'afrontar els equips directius de Catalunya davant el repte de portar a terme projectes col·lectius de millora de la convivència apareixen en el gràfic adjunt (TEIXIDÓ, 2008b)



Dificultats percebudes pels directius en la millora de la convivència (TEIXIDÓ, 2008b)

Des d'una perspectiva descriptiva, entre les principals dificultats que assenyalen els directius en exercici apareixen a) aspectes derivats de la forma com els directius accedeixen al càrrec (i per tant de l'acceptació de tal lideratge per part del col·lectiu); b) aspectes derivats de la deficient preparació inicial per a l'acompliment de la direcció; c) el fet d'aglutinar múltiples funcions en un sol càrrec unipersonal; d) el baix nivell d'autonomia que disposen i, finalment, i) la burocratització creixent de la funció directiva.

Mont-ras (Baix Empordà), març de 2008

joan.teixido@udg.edu

5.- REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- ANTÚNEZ, S. (1993): *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. ICE-Horsori, Barcelona.
- BORRELL, N. (1996): "La innovación en organización: concepto, clasificación y experiencia", en CANTÓN. I. (Coord) : *Manual de Organización de Centros Educativos*. Oikos-tau, Barcelona, pp. 539-578
- CORONEL, J.M. ; LÓPEZ, J. y SÁNCHEZ, M. (1994): *Para comprender las organizaciones escolares*. Repiso, Sevilla
- GLATTER, R. (1990): "La dirección como agente de innovación y cambio de los centros educativos". *Ier Congrés Interuniversitari d'Organització Escolar. Actes I*. Barcelona, 26-28 novembre. pp. 169-188
- TEIXIDÓ, J. (2001): *Els directius com a dinamitzadors de les millores escolars*. Conferència a directius de centres amb Pla Estratègic. Girona, 16-10-2001
- TEIXIDÓ, J. (2005a): *El lideratge dels canvis en els centres educatius*. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya, a http://www.xtec.net/fp/qualitat/5jornada/article_pb1.pdf
- TEIXIDÓ, J. (2006): "De la innovació al creixement institucional. Algunes reflexions sobre els processos de millora als centres educatius" a *Escola Catalana*, núm 430, maig 2006, pp. 33-36 http://www.joanteixido.org/pdf/lideratge/innovacio_a_creixintituc.pdf
- TEIXIDÓ, J. (2007a): *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. Bases para un modelo de desarrollo profesional de directivos*. Ponencia a las XVIII Jornadas Estatales del FEAE, Toledo, noviembre 2007
- TEIXIDÓ, J. (2007b): *La sisena hora a primària. Balanç de resultats, detecció de dificultats i formulació de propostes de futur*. Fundació Propedagògic. Barcelona http://www.joanteixido.org/pdf/sisena/sisenahora_integra.pdf
- TEIXIDÓ, J. (2008a): *Los directivos y la construcción de liderazgo; de la visión mítica a la realidad*. CRP de Espugas de Llobregat, 24-II-2008
- TEIXIDÓ, J. (2008b): *El Pla de Convivència. Del reconeixement legal a la posada en pràctica*. Ponència a la II Jornada "La Millora de la convivència als centres educatius". Universitat de Girona, febrer <http://www.joanteixido.org/cat/jornadaConvivencia08.htm>