

# **Percepcions dels directius referides al lideratge de projectes de millora als Instituts d'Educació Secundària.**

*Informe arran d'una activitat de formació*

**Joan Teixidó Saballs**

Professor Titular de la Universitat de Girona

**Judit Albert Planas**

Directora del CEIP Quermany (Pals)



març de 2006

## Índex

Presentació . . . . .	3
0.- Caracterització dels informants . . . . .	6
1.- Adequació del canvi al context de cada centre . . . . .	6
1.1. Percepció de la viabilitat del canvi . . . . .	6
1.2. Condicions bàsiques pel al canvi . . . . .	8
2.- Aspectes temporals . . . . .	8
2.1. Durada total del procés . . . . .	10
2.2. Simultaneïtat amb altres canvis . . . . .	10
3.- Dificultats previstes . . . . .	11
3.1. Dificultats organitzatives . . . . .	12
3.2. Dificultats personals . . . . .	13
3.2.1. Mancances formatives percebudes . . . . .	14
4.- Conclusions . . . . .	15
4.1. Referides a la percepció dels directius en el de processos de canvi i millora als IES . . . . .	15
4.2. Referides a l'activitat formativa . . . . .	16

## **Percepcions dels directius referides al lideratge de projectes de millora als Instituts d'Educació Secundària**

**Joan Teixidó Saballs**

GROC . Universitat de Girona

**Judit Albert Planas**

GROC<sup>1</sup> . CEIP Quermany. Pals

Els dies 16 i 17 de desembre de 2005 es dugué a terme una acció de formació amb directius dels centres de secundària inclosos al Pla Suport als IES en risc de marginació social, en la qual es van tractar els processos de millora en els centres educatius, tot considerant-ne la dimensió personal, és a dir, el lideratge. Posteriorment, es repetí la mateixa sessió, els dies 30 de novembre i 2 de desembre, al Casal Borja de Sant Cugat del Vallès, amb els directius dels IES seleccionats arran de la convocatòria de projectes d'autonomia de centres.

El disseny de la formació responia a dues intencions bàsiques:

- a) Transmetre coneixements (o bé ordenar i sistematitzar els coneixements previs dels assistents) sobre els processos de millora en els centres educatius
- b) Afavorir un procés de reflexió, sistemàtica i fonamentada, dels assistents entorn de les singularitats del canvi que es plantegen dur a terme y, també, dels seus posicionaments personals.

---

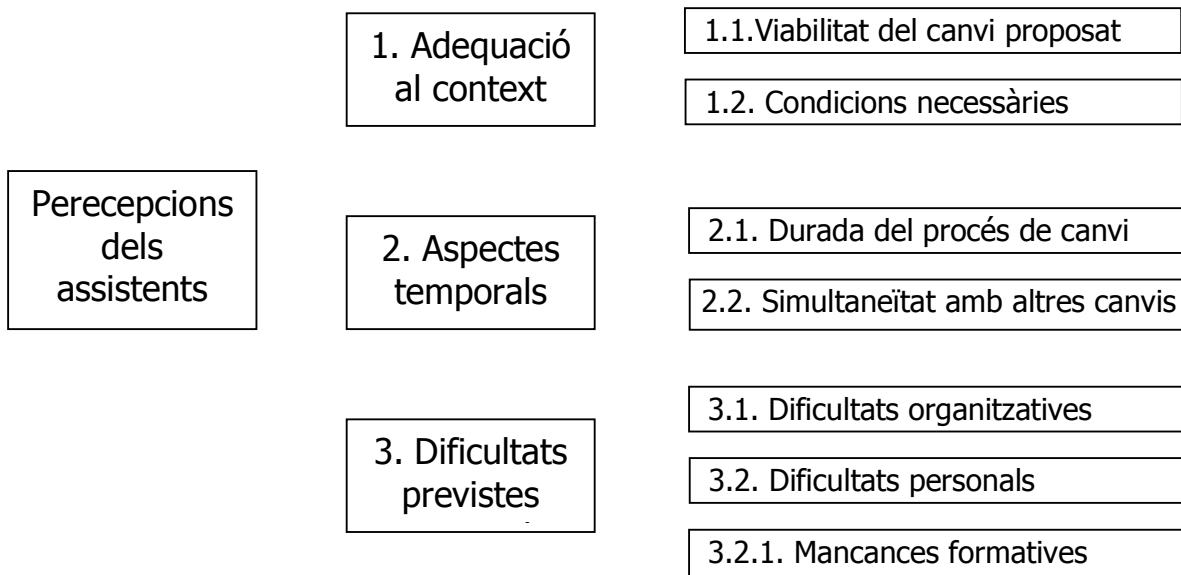
<sup>1</sup> En el disseny de l'activitat també hi col.laborà Cati Riembaud, Cap d'Estudis del CEIP Teresa Pallejà de Fortià i, també, membre del GROC.

El Grup de Recerca sobre Organització de Centres (GROC) és un col·lectiu d'una vintena de docents i directius d'escoles i instituts de les comarques gironines que formen un grup estable de reflexió, anàlisi i formació sobre aspectes relacionats amb l'organització i la direcció de centres educatius.

Els membres actuals del grup són Judit Albert (CEIP Quermany), Joan Manel Barceló (IES Narcís Xifra), Jordi Batlle (IES Santa Eugènia), Josep Bofill (CEIP Puig d'Arques), Anna Camps (CEIP Sant Jordi), Dolors Capell (Univ.de Girona), Pilar Carreras (CEIP Mas Masó), Caterina Casanovas (IES A. Deulofeu), Lluís Comalada (CEIP Sant Esteve), Pere Costa (CPriv Vedruna), Beatriu Cruset (CEIP L'Estació), Roser Font (IES Montgrí), Josep Maria Garcia (CEE Els Angels), Esther Gibert (CEIP Sant Jordi), Josep Gifré (IES A. Deulofeu), Fefa Gómez (CEIP La Farga) Imma Marqués (CEIP El Pla), Caterina Matas (CEIP Guillem de Montgrí), Dolors Pairó (CEIP Lacustària), Cati Riembaud (CEIP Teresa Pallejà) i Joan Teixidó (Universitat de Girona)

Per donar resposta al primer objectiu, al llarg de les sessions de formació<sup>2</sup> es plantegen els principals reptes als quals cal donar resposta des dels centres, s'estableixen els trets distintius de la innovació en educació, s'analitzen les diverses fases que poden considerar-se en els processos de millora i es consideren els rols (i, per tant, les competències que cal posseir per desenvolupar-los), que han d'assumir-hi els directius en tant que agents de canvi.

Per que fa al segon objectiu, es considerà la dimensió personal de l'exercici directiu, és a dir, s'aprofundeix en l'anàlisi dels posicionaments, les actituds i l'autoimatge dels directors en la seva faceta de dinamitzadors de millores escolars<sup>3</sup>. Es parteix de la base que l'actuació dels directius en els processos de canvi ve determinada pels seus factors mentals (percepcions, valors, motivacions, expectatives, temors) i, també, per les seves competències (allò que pensen que saben fer i, consegüentment, allò que consideren que no fan prou bé o que haurien de millorar) i se'ls convida a respondre un qüestionari individual d'autoreflexió, el qual s'estructura en tres grans blocs:



Es tracta d'un qüestionari de resposta dirigida que s'administra durant la darrera sessió de formació. El formador recorda, una per una, algunes idees bàsiques tractades al llarg del curs relacionats amb els ítems del qüestionari i, a

<sup>2</sup> J. TEIXIDÓ (2005): *El lideratge dels canvis en els centres educatius*. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya, Document policopiat

<sup>3</sup> TEIXIDÓ, J. (1996): "La dimensió personal en la formació de directivos escolares", en *Actas del IV CIOE*, Tarragona, pág. 471

continuació, se sol·licita als assistents que manifestessin el seu posicionament tenint en compte les circumstàncies del seu centre: context, cultura organitzativa, peculiaritats i naturalesa del canvi proposat, etc.

El present informe, recull el compromís contret per formador, de retornar als assistents i a la Unitat de Suport a l'Autonomia de Centre del Departament d'Ensenyament, com a entitat promotora de la formació, un element de contrast, tant per il·luminar el dia a dia dels directius, com per orientar el seguiment del procés de canvi, com per preveure i millorar futures accions de formació

Mont-ras – Pals, març de 2006

## 0.- CARACTERITZACIÓ DELS INFORMANTS

Els resultats corresponen a 65 membres d'equips directius (fonamentalment directors/es i coordinadors/es pedagògics/es) d'IES d'arreu de Catalunya que, arran de diverses convocatòries institucionals, es troben implicats en iniciatives de millora dels seus centres i, per tant, han d'afrontar els reptes que es deriven de tirar-les endavant.

Es tracta d'un col·lectiu extremadament variable pel que fa a l'experiència en càrrecs directius: hi ha directius amb més de 12 anys d'experiència al càrrec i d'altres que es troben en el seu primer any. No s'aprofundeix en altres dades sociològiques: tipus de càrrec, formació rebuda, procediment d'accés... atès que no es consideren pertinents en el marc de la sessió de formació

## 1. ADEQUACIÓ AL CONTEXT.

En el decurs de la sessió de formació es posa èmfasi a transmetre la idea que els directius han d'actuar amb realisme pel que fa als canvis a assolir. Cal partir de la realitat de cada centre i plantejar-se reptes de millora que siguin concrets i factibles, és a dir, que el centre estigui en disposició d'afrontar i que es prevegin possibilitats raonables d'èxit.

Plantejar-se canvis poc realistes, per molt necessaris i justificats que siguin, pot tenir repercussions negatives per al centre (el professorat tindrà la sensació que tot l'esforç i l'entusiasme abocat al projecte hauran estat en va, la qual cosa contribueix a la creació d'un sentiment de desànim, de "res no paga la pena") i, també, per al propi directiu, atès que li resta credibilitat per afrontar futures iniciatives. Des d'aquesta perspectiva, es convida els assistents a valorar la viabilitat del canvi que es proposen.

La viabilitat del canvi sovint ve determinada per les circumstàncies en les quals es troba l'organització: personal, recursos materials, nivell d'implicació del col·lectiu, precedents, suport de la comunitat, etc. Les condicions en les que s'afronta el canvi constitueixen un factor determinant de l'èxit. Per una banda, cal acceptar que poques vegades es donen les condicions òptimes (entre altres coses, perquè algunes s'assoleixen al llarg del procés). Per altra banda, s'han d'establir algunes condicions mínimes, la inexistència de les quals en desaconsellaria la posada en pràctica.

### 1.1. Viabilitat del canvi.

#### RESULTATS

El **92.31%** dels enquestats consideren que el canvi que es proposen s'adequa a les possibilitats i limitacions del seu centre. Els **consideren**, per tant, un **canvi viable**. Hi ha un únic cas (1,54%) que no el considera possible. La resta (6,15%) o bé no saben què respondre o bé dubten.

La **única resposta negativa**, si bé no descarta portar a terme un canvi a mig i llarg termini, considera que en l'actualitat no es donen les condicions suficients atès que no compta amb un diagnòstic clar de la situació de partida ni s'ha fet cap planificació acurada.

Entre els qui **es mostren indecisos** pel que fa la possibilitat de liderar un canvi en els seus centres, s'aporten arguments interns (l'existència d'un claustre reticent o bé poc cohesionat) i externs (la manca de suport --de l'administració, les famílies i la comunitat—i, també, la manca de recursos humans).

Els arguments que addueixen els qui **consideren que el canvi que s'ha proposat és factible**, poden agrupar-se en set categories:

- a) l'existència d'un equip humà i un clima de centre favorable: “un bon claustre”, “un equip motivat, il.lusionat, sensibilitzat, disposat” (63,3%)
- b) la necessitat del canvi: “s'ha de fer”, “és necessari” (18,33%)
- c) els qui emfasitzen la idea que el canvi que s'han plantejat és “raonable”, “funcional”, “pràctic”, “útil” o que “s'allunya de qualsevol utopia” (10%)
- d) l'abast: “es tracta d'un canvi de dimensions reduïdes, molt concret” (8,33%)
- e) la gradació: “es pot fragmentar i fer petits canvis parcials”, “s'arribarà on s'arribarà” (8,33%)
- f) els antecedents: altres projectes portats a terme o bé el mateix canvi que ja s'ha engegat i que ara es continua (8,33%)
- g) l'existència dels recursos materials i sobretot econòmics que necessiten: “cal aprofitar els moments que hi ha recursos” (6,67%)

### COMENTARIS

Es destaca l'elevat percentatge de directius que consideren viable el canvi que es proposen. Un canvi que no compti amb el suport i la valoració positiva de l'equip directiu és impossible de dur a la pràctica. Les matisacions (abast, fases, temps...) que aporten els directius pel que fa a la viabilitat constitueixen una mostra de realisme, de seny.

Una bona part dels assistents destaquen la importància del clima de centre<sup>4</sup> com a factor afavoridor del canvi. Es tracta d'una apreciació extrapolable a altres aspectes del funcionament organitzatiu que convida a posar l'atenció a desenvolupar la dimensió relacional de la funció directiva que es correspon amb un perfil directiu de tipus sòcio-polític

Una part considerable dels enquestats assenyala la importància de comptar amb un petit grup autònom, en el qual hi participi l'equip directiu però

<sup>4</sup> J. TEIXIDÓ (2005): *El clima escolar. Dimensiones y factores* en Programa de Formación de Equipos Directivos del Gobierno Vasco. Vitoria.

no d'una manera exclusiva, que actuï com a element de dinamització i persuasió del col·lectiu.

També es fan algunes referències a la formació del conjunt del claustre. S'assenyala la necessitat d'una formació específica, de caire disciplinar, sobre l'àmbit de millora i, també, d'una formació genèrica sobre la gestió dels processos de millora en els centres, les resistències al canvi, els reptes i dilemes que cal afrontar, etc. "semblant a la que hem fet aquests dies".

## 1.2.- Condicions per al canvi

### RESULTATS

Es constata una notable coincidència entre els enquestats a assenyalar dos factors com a més importants en la posada en marxa del procés de millora:

- a) Un 73,8% de les respostes assenyala la necessitat d'una **bona disposició** per part d'aquells qui l'han de dur a terme (amb demandes de "ésser receptius" "motivació", "alt grau de participació", "implicació" etc.) (73,8%)
- b) El 67,6% fa referència als **recursos** de tota mena: personals, materials, econòmics, funcionals, etc.

Altres condicions que també presenten coincidències, tot i que amb percentatges més baixos, són la planificació del canvi (23,1%), la formació (18,5%), el lideratge ("la capacitat de transmetre'l per tal que sigui viscut com un incentiu") (12,3%), i la coordinació entre les diverses parts (3%).

### COMENTARI

Novament, s'assenyala la importància del **clima de centre** com a condició fonamental d'un projecte que ha d'implicar el col·lectiu. En un 60% dels casos (sobre el 73,8% total) s'al·ludeix, de manera específica, al professorat; un 9,2% parla de la Comunitat Educativa (dins la qual també s'hi inclou el sector de professorat), un 4,6% de l'Administració i un 3% de l'alumnat.

Pel que fa als **recursos**, hi ha una major variabilitat en les respostes. els recursos humans reben un major índex de respostes (29,2%), atès que són percebuts com a elements indispensables per al canvi i, també, de major dificultat en l'obtenció. Els segueixen, a continuació, els materials (espai físic, ordinadors.. ) (15,4%), els econòmics (6,5%), i els tècnics (3%). Un 7,7% no especifiquen el tipus de recursos o bé utilitzen denominacions genèriques: "logístics"

## 2. ASPECTES TEMPORALS

La introducció d'un canvi cultural, que incideixi en els hàbits de treball quotidià dels professionals, comporta un procés dilatat en el temps, en el qual cal considerar-hi un seguit de fases: sensibilització, planificació, presa de



decisió, implementació, desenvolupament, correcció d'incidències, etc. i, per tant, convé fer una previsió del temps necessari per completar tot el procés, és a dir, el temps que es preveu que haurà de transcórrer des del moment que se'n comença a parlar fins que el canvi deixa de tenir aquesta consideració perquè s'ha convertit en un hàbit.

La durada del procés de millora depèn de múltiples factors: de les dimensions del centre, dels nombre de persones que hi intervenen, de la naturalesa, del volum de feina, de les condicions inicials de l'organització, etc. El fet de plantejar-se a l'avançada la durada total estimada contribueix a la formació d'una idea global del procés, ajuda a delimitar diverses fites o etapes, permet anar copsant els diversos graus d'avenç i, també, les dificultats que van sorgint... en definitiva, introdueix un factor de realisme.

El desplegament del projecte de millora es duu a terme mentre el centre continua amb l'activitat quotidiana: reunions de coordinació, sortides, avaluacions, tutories, etc.; el canvi, per tant, requereix una dedicació addicional (en forma de temps i d'esforç) a la qual, per molta il·lusió i entusiasme que hi hagi, convé posar uns límits racionals. Cal tenir present que el temps i l'esforç del professorat tenen uns límits (extremadament variables entre si) però, al capdavall, són limitats. Aquest fet ens alerta sobre dues qüestions:

a) la conveniència de tractar la motivació per canvi, és a dir, els beneficis que se n'esperen obtenir. Quan s'aspira a obtenir la complicitat d'un col·lectiu (normalment, el professorat) per afrontar un projecte comú, que suposarà un esforç per part de tots plegats, sembla indispensable plantejar-se, d'una manera explícita i transparent, les motivacions, tant socials com personals, que ho aconsellen

b) la necessitat de considerar el nombre de projectes de canvi, que afectin l'actuació quotidiana d'un nombre considerable de persones, que poden dur-te a terme alhora. Tant els docents (a títol individual) com el conjunt de l'organització ha d'establir uns límits racionals pel que fa a la quantitat de projectes d'innovació en els quals poden participar, d'una manera simultània, si, realment, requereixen una implicació col·lectiva. Altrament, és corre és risc d'esmerçar molts esforços en la participació en múltiples projectes episòdics, sense cap mena de lligam institucional, la qual cosa, amb independència de l'interès intrínsec de cadascun, no suposa un progrés o un enfortiment del conjunt del centre, ans al contrari, a voltes porta a la sensació d'entrar en una roda d'activisme, de fer les coses perquè "toca fer-les"

Arran d'aquestes qüestions es convida els assistents a la sessió de formació a efectuar una previsió del temps necessari per portar a terme la millora organitzativa que es proposen i, també, a considerar en nombre de projectes, d'una envergadura similar, que creuen que poden dur-se a terme simultàniament.

## 2.1.- Durada del procés de canvi.

### RESULTATS

Pel que fa al temps necessari per a dur a terme el canvi es distingeixen dos grans grups:

- a) els qui assenyalen un període de dos-tres anys (41,54%)
- b) els qui es decanten per un període de temps inferior (36,95%)

La resta (21,54%) corresponen a respostes variables; en alguns casos, fan referència, únicament, al procés de planificació i posada en marxa, sense tenir en compte la fase de consolidació); en altres casos, es fixen terminis temporals indefinits o bé s'efectuen matisacions que dificulten la categorització. També cal esmentar respostes que assenyalen períodes sensiblement més llargs, de tres, quatre, cinc o fins i tot sis anys).

### COMENTARI

Hi ha notable coincidència a l'hora d'establir una durada d'entre dos i tres anys per a completar tot el cicle del canvi. Sembla un període temporal raonable, atès que es tracta d'un canvi cultural, que afecta els hàbits de les persones. Per altra banda, a nivell de gestió, coincideix amb la durada d'un mandat de l'equip directiu, la qual cosa en facilita el seguiment.

El notable percentatge d'assistents que assenyalen un període d'un any o inferior, pot portar a pensar (sobretot quan es fa una anàlisi detallada de les respostes) que es tracta de canvis puntuals, que afecten poques persones, que se circumscriuen en l'àmbit organitzatiu o bé que es basen en recursos i personals externs. Vegem el detall de les respostes:

1 a 2 mesos	3 a 6 mesos	6 a 9 mesos	1 any	1 a 2 anys	TOTAL
3,1%	10,8%	9,2%	12,3%	1,5%	36,9%

Cal remarcar la notable variabilitat pel que fa temps mínim (1 mes) i màxim (6 mesos) assenyalats, la qual cosa suggereix que els centres, en funció de les seves circumstàncies i necessitats, es plantegen canvis de dimensions i de complexitat ben diversa.

## 2.2.- Simultaneïtat amb altres canvis

### RESULTATS

Un 36,92% dels enquestats consideren que no és possible la coexistència de cap altre canvi de característiques similars. Un 26,15% creuen que fóra possible simultanejar-lo amb un altre. En conjunt, per tant, hi ha més d'un 60% que es decanta per una opció de prudència institucional pel que fa a la capacitat de simultanejar diversos projectes de canvi. A aquest percentatge,

cal afegir-hi els que consideren que “ara com ara només es poden cohesionar els canvis que ja estan engegats” (4,62%) o bé els qui assenyalen la possibilitat de coexistència amb altres canvis que es deriven del primer: “només considero la possibilitat de la coexistència amb d’altres canvis que siguin col.laterals” (3,1%)

Un 23,07% considera que poden dur-se a terme entre dos i quatre canvis d’una manera simultània. La resta de respostes són poc rellevants: hi ha dues respostes (3,1%) que es decanten per 4 ó 5 canvis. La resta correspon a respostes que no ho concreten: “alguns més”

### COMENTARI

Els resultats reflecteixen una actitud de prudència i de realisme davant del canvi, atès que en augmentar del nombre de canvis simultanis disminueix el percentatge d’enquestats que ho consideren possible.

El fet que hi hagi un 40% dels enquestats que es decanti per dedicar tota l’atenció a un únic projecte sembla indicar que un nombre considerable de centres es planteja canvis de notables dimensions, que afecten la major part del col.lectiu i, per tant, que requereixen una atenció exclusiva. En alguns casos, s’afirma que podrien coexistir amb d’altres canvis però d’una envergadura notablement inferior: vinculats a una àrea curricular, campanyes puntuals, etc..

En síntesi, per tant, sembla que entre els directius hi preval una actitud de prudència i realisme. Arran d’aquests resultats, al directiu se li planteja el repte d’articular mecanismes de valoració i presa de decisió en els òrgans col.legiats pertinents entorn de la conveniència de prendre part en projectes i iniciatives de diversa índole. Per una banda, hi ha el risc que el professorat que presenti iniciatives novadores senti coartada la seva autonomia; per l’altra, la necessitat d’invertir en projectes col.lectius que contribueixin a la vertebració institucional, més enllà de la simple existència d’iniciatives aïllades. Es tracta de trobar l’equilibri entre ambdós extrems.<sup>5</sup>

### 3. DIFICULTATS PREVISTES

Els processos de canvi no són fàcils. Mobilitzar un nombre considerable de persones, amb interessos i posicionaments personals diversos, entorn d’un objectiu comú resulta un repte complex, al llarg del qual sorgiran dificultats que caldrà afrontar.

La previsió de les dificultats que es sorgiran al llarg del procés de canvi, constitueix un dels elements determinants del seu èxit. Davant d’una dificultat prevista cal tenir pensat un ventall de possibles actuacions dirigides a superar-la o suavitzar-la. Sembla fonamental, per tant, que les persones encarregades

<sup>5</sup> J. TEIXIDÓ (2006): “De les innovacions al creixement institucional. Algunes reflexions sobre els processos de millora als centres educatius” a *Escola Catalana*. En procés de publicació.

de liderar el canvi tinguin un coneixement profund de l'organització (trets característics dels seus membres, interessos, motivacions, experiències prèvies...) que els permeti preveure'n les dificultats i reticències abans que es produeixin per tal de tenir preparada una estratègia d'afrontament, per desenvolupar competències específiques per fer-hi front, etc.

Des d'aquesta perspectiva, es demana als directius que assenyalin les principals dificultats organitzatives, és a dir, que rauen en els diversos components de l'organització i, també, les personals, és a dir, que es deriven de la seva intervenció en els processos de canvi.

### 3.1.- Dificultats organitzatives

#### RESULTATS

Sense cap mena de dubte, la principal dificultat prevista pels directius rau a aconseguir la implicació de les persones que han de endavant el canvi. El 70,77% dels enquestats hi fan referència. D'aquest percentatge, els 53,85% ho concreta en el claustre de professors, al qual, en certa manera, caldria afegir-hi les respostes que fan referència la terme genèric "comunitat educativa". També es fa referència a la implicació dels alumnes, de les famílies o del conjunt de càrrecs directius.

En segon lloc, es preveu que hi haurà dificultats per a l'obtenció de **recursos** (69,25%). En destaca el temps (32,31%) i els recursos materials (23,1%). Els econòmics i els humans queden en un segon terme.

La **necessitat de consens** entre el col·lectiu, per tal d'emprendre un pla d'acció, també constitueix una dificultat prevista per un nombre considerable dels assistents (13,85%.)

Finalment, un darrer bloc agrupa els factors externs al centre que, en funció de les característiques de cada projecte, es preveu que podran suposar una dificultat. Entre d'altres, se cita: l'autorització de l'Administració, la col·laboració activa de les famílies, factors de tipus ideològic/polític, convenis amb empreses, els resultats de la zonificació escolar, etc.

#### COMENTARI

Les principals dificultats organitzatives previstes pels directius enquestats coincideixen amb els aspectes assenyalats com a indispensables per iniciar un canvi: la implicació dels encarregats de dur-lo a terme (normalment, el professorat) i els recursos. Es tracta d'aspectes que ens porten als rols que han d'assumir els directius en els processos de canvi: el de motivador (o, en paraules seves, "il·lusionador") i, també, el de suport tècnic ("aconseguidor de recursos"), els quals van ser prou tractats en el decurs de les sessions de formació.

Per a cadascuna de les dificultats previstes hauria estat interessant de convidar els directius a plantejar-se quines actuacions o estratègies tenien

preparades per tal de superar-les. Aquesta qüestió, no obstant, no figurava, de manera explícita al qüestionari; les escasses referències que en trobem no permeten fer-ne una anàlisi acurada.

A banda dels aspectes citats anteriorment, en passar revista a les dificultats organitzatives també es menciona: la mobilitat de la plantilla, la manca d'hàbits de treball en equip<sup>6</sup> i de coordinació, el compliment de terminis, la percepció de la funcionalitat del canvi, la possibilitat d'oferir compensacions als qui s'hi impliquen, la manca d'habilitats o tècniques i la por i la inseguretat davant allò que és nou i, per tant, desconegut.

### 3.2.- Dificultats personals

#### RESULTATS

La principal dificultat que els directors experimenten davant el repte de liderat un canvi fa referència a la capacitat per motivar l'equip docent per tal que s'impliqui i participi activament en el projecte. Un 64,61% dels enquestats hi fa referència. En estreta connexió amb aquesta idea hi trobem els qui assenyalen la por a no obtenir el recolzament del professorat (18,46%)

La capacitat de gestió del canvi, amb un 30,76%, constitueix la segona dificultat personal percebuda. S'esmenta la dificultat de donar resposta als requeriments de les diverses etapes del procés, la constància i la continuïtat necessàries, la capacitat per autoorganitzar-se, saber optimitzar el temps, dominar estratègies o habilitats personals, prendre decisions adequades, fixar bé els límits i resoldre bé els conflictes.

Altres dificultats que també s'esmenten, si bé amb percentatges menors, fan referència a no saber delegar, no obtenir els resultats esperats, l'acceptació de les crítiques i les objeccions, la resolució dels imprevistos, compaginar els reptes derivats del lideratge del canvi amb la feina diària, manca de temps, manca de coneixements i de formació .

Finalment, un 3,1% dels enquestats consideren que no tindran cap dificultat.

#### COMENTARI

Que es directius manifestin que la principal dificultat que experimenten en el lideratge del canvi rau a "motivar els altres" resulta congruent amb els resultats exposats a 3.1. on s'assenyalava que "la implicació dels docents" constituïa el principal repte organitzatiu. Al capdavant, es tracta d'una mateixa realitat, observada des de dos punts de vista

En analitzar les autopercepcions dels directius pel que fa a les dificultats que es desprenen de la seva pròpia actuació, observem que algunes respostes

---

<sup>6</sup>TEIXIDÓ, J. I CAPELL, D. (2004): "El trabajo en equipo", a *Biblioteca básica para el profesorado. El profesorado. Cuadernos de Pedagogía-Praxis*. Barcelona, pp. 119-138

denoten una reflexió sobre hom mateix, que va en la línia de l'autoconeixement i el desenvolupament personal per a l'exercici del carrer. Així, els que responen que una dificultat personal consisteix a "no saber delegar", "incapacitat d'acceptar les crítiques" o bé la "manca de formació", demostren un grau notable d'autoconeixement, és a dir, de consciència dels aspectes que el convé millorar. En altres casos, no obstant, es posa major èmfasi en la resolució dels reptes que es desprenen de las situacions novedores. Així s'observa en respostes com "no obtenir bons resultats", "no saber resoldre imprevistos", "manca de temps o continuar amb la feina del dia a dia", on tot i que la pregunta convida a la reflexió sobre hom mateix, es desvia l'atenció vers els factors externs..

### **3.2.1.- Mancances formatives relacionades amb el lideratge de projectes de canvi institucional.**

#### **RESULTATS**

En plantejar als directius tot un seguit d'habilitats directives que sembla convenient de posseir per al lideratge dels processos i demanar-los que assenyalin les que consideren més necessàries, en destaca l'habilitat per afrontar objeccions i resistències, les habilitats per motivar els altres i les habilitats per afrontar crítiques, situacions d'hostilitat i atacs verbals.

Els resultats globals són els següents:

Habilitats per parlar en públic	20%
Habilitats per escoltar	23,1%
Habilitats per fer preguntes	12,3%
Habilitats per comunicar-se buscant resposta	20%
Habilitats per afrontar objeccions i resistències	66,15%
Habilitats per emetre crítiques	24,62%
Habilitats per afrontar crítiques, hostilitats i atacs verbals	46,15%
Habilitats per comunicar-se assertivament	26,15%
Habilitats per motivar els altres	55,38%

#### **COMENTARI**

Es resultats obtinguts posen de manifest la necessitat de desenvolupament habilitats directament relacionades amb els processos de canvi: la motivació dels altres i l'afrontament d'objeccions i resistències al canvi.

En tercer lloc, apareix el desenvolupament de competències per a l'afrontament de situacions d'hostilitat i atacs verbals, aspecte que té en compte els possibles conflictes i situacions de tensió generats arran de la introducció de canvis i innovacions. Es tracta d'una necessitat formativa prou comuna entre els directius educatius, que es posa de manifest arran de múltiples

comportaments organitzatius, en relació a la qual en els darrers temps, en el si del col·lectiu GROC, hem desenvolupat una proposta formativa<sup>7</sup> que parteix de la manera com els directius afronten situacions d'hostilitat viscudes en l'exercici de la seva feina i planteja alternatives de millora en funció del context.

## 4.- CONCLUSIONS

Establim dos tipus de conclusions. Per una banda, unes d'específiques que constitueixen una síntesi dels aspectes més rellevants de l'informe i, per una altra banda, una de més genèrica que fa referència a la formació dels directius per als desenvolupament de competències de lideratge educatiu.

### 4.1. Conclusions referides a les percepcions dels directius en el lideratge de processos de millora als IES.

1.- Gairebé la totalitat dels directius considera que el canvi que es proposen dur a terme és viable, la qual cosa fa que es generin expectatives positives de millora, les quals actuaran com a factor catalitzador.

2.- El clima de centre constitueix un element clau a tenir en compte a l'hora de tirar endavant un projecte de millora organitzativa en el qual l'assoliment dels resultats previstos requereix la implicació i l'acció coordinada dels professorat.

En l'establiment d'un clima de centre positiu cal considerar l'existència de factors de difícil control (la procedència i l'estabilitat de la plantilla, la personalitat dels professors...) però també n'hi ha d'altres en relació als quals poden dur-se a terme actuacions de millora: l'establiment de vies àgils i fluïdes de comunicació, la instauració de rituals i celebracions col·lectives, la facilitació de la vida quotidiana: màquina de cafè, microones, espais de repòs...

Cal tenir present que la millora del clima de centre té repercussions en la resta d'àmbits de funcionament organitzatiu.

3.- Es constata que la introducció de canvis culturals, que pretenen incidir en el canvi d'hàbits professionals dels docents i que impliquen una actuació coordinada de l'equip de professors, requereixen temps per anar-se consolidant, per tal que les persones vagin adequant la seva manera de fer.

Més d'un 40% dels enquestats considera que el projecte de millora tindrà una durada d'entre 2 i 3 anys, la qual cosa es correspon amb el període de mandat de l'equip directiu. Des d'aquesta perspectiva, sembla lògic pensar que les bases dels projectes de millora institucional haurien de sorgir del procés de

---

<sup>7</sup> J. TEIXIDÓ I L. COMALADA (2006): "Afrontamiento de situaciones de hostilidad y desempeño de la función directiva. Planteamientos y reflexiones a raíz de una actividad de formación permanente de directivos de centros educativos de titularidad pública". a *XXI Revista de Educación*. Universidad de Huelva. En prensa

fonamentació i formulació d'objectius de futur inherent a la presentació d'un Projecte de Direcció<sup>8</sup>.

4.- Entre els directius hi preval una actitud de prudència i realisme a l'hora de considerar les possibilitats de dur a terme diversos processos de canvi organitzatiu d'una manera simultània. Entenen que un projecte global, que planteja el canvi d'hàbits dels docents, requereix tota l'atenció institucional.

Aquesta resposta majoritària, en la qual cal considerar la sensibilització duta a terme en el decurs de la sessió formativa, contrasta, no obstant, amb l'efervescència de projectes i iniciatives de tota mena que, d'una manera episòdica, es porten a terme als instituts.

5.- Les principals dificultats previstes en el procés de canvi apunten a aconseguir la participació i la implicació del professorat. Des d'una perspectiva organitzativa, convindria analitzar quins són factors que engrescarien el professorat a implicar-s'hi, entre els quals sembla que hi ocupa un lloc prioritari, l'increment de la satisfacció professional<sup>9</sup>. En concordança amb aquesta anàlisi, quan es demana als directores que expressin les seves necessitats personals per al lideratge del canvi, hi apareix, d'una manera destacada, la capacitat per motivar l'equip docent. Arran d'aquests resultats caldrà pensar la possibilitat de dissenyar una acció formativa específica sobre aquesta temàtica.

6.- Les competències directives que els directius consideren més important desenvolupar per al lideratge de projectes de canvi fan referència a l'afrontament de resistències i objeccions (les quals, en aparèixer, constitueixen una prova que el directiu haurà de superar); la capacitat per motivar els altres (atès que la participació es troba a la base de l'èxit) i la competència per a l'afrontament de crítiques, situacions d'hostilitat i atacs verbals

## 4.2. Conclusions referides a l'activitat formativa

Les respostes dels directius posen de manifest un notable grau de consciència davant la necessitat de conjugar l'entusiasme i la il·lusió amb la prudència i el realisme en els processos de canvi institucional. El plantejament dels canvi com un procés, en el qual qui n'assumeix el lideratge, ha d'assumir-hi rols diversos ajuda el directiu a comprendre que es tracta d'harmonitzar dos aspectes complementaris i no pas contraposats. Tots dos són necessaris per a l'èxit.

---

<sup>8</sup> J. TEIXIDÓ, G. CARRERAS, J. CASTELLVÍ, M. FUNALLERAS, JM GARCÍA I P. PLANELLAS (1999): *El Projecte de Direcció*. Departament d'Ensenyament. Col. Eines de Gestió, 7

<sup>9</sup> J. TEIXIDÓ (2005): *Satisfacción profesional docente y afrontamiento de los problemas cotidianos en el aula de secundaria*. Consejería de Educación de la Junta de Extremadura. CPR de Cáceres.



Posar l'èmfasi a les persones (el clima de centre i el protagonisme del professorat) contribueix al fet que els directius es plantegen la dimensió personal del canvi, és a dir, els porta a considerar de quina manera l'actuació del propi directiu contribueix a millorar o a empitjorar aquests aspectes i, per tant, a la consolidació d'un veritable lideratge directiu.

Si la clau del canvi rau a les persones, resulta congruent que els directius es plantegin la seva actuació com a persones el treball de les quals es basa en possibilitar, incentivar, coordinar i controlar el treball d'altres persones, aspecte que constitueix l'objectiu bàsic de l'activitat formativa duta a terme.