

EL PUNT AVUI+

Edita: Hermes Comunicacions SA  
http://www.elpuntavui.cat  
Centraleta Girona: 972 18 64 00  
Centraleta Barcelona: 93 227 66 00  
Atenció al client: 972 18 64 80  
Redacció Girona: Santa Eugènia, 42. 17005  
Redacció Barcelona: Tàpies, 2. 08001

Director: Xevi Xirgo i Teixidor.  
Vicedirector: Carles Ribera.  
Directors adjunts: Xevi Sala (Girona), Pepa Masó (Informació General), Joan Ventura (Informació Cultural), Lluís Martínez (Tancament), Jordi Grau (Formats Especials), Ramon Roca (L'Econòmic), Miquel Riera (Presència) i Joan Rueda (Informació Local).  
Caps de secció: Toni Brosa (Opinió), Joan Armengol (Economia), Pilar Esteban (Europa-Món), Anna Serrano (Política), Carles Sabaté (Societat), Jaume Vidal (Cultura), David Castillo (Suplement Cultura), Andreu Puig (Fotografia), Quim Puigvert (Llengua), Jordi Molins (Disseny), Montse Martínez (Apunts), Carme Torns (Documentació), Antoni Dalmau (Tancament), Susanna Oliveira (Barçakids), Jaume Batchellí (Producció), Montse Oliva (delegada a Madrid), Pere Gorgoll (Necrològiques), Gemma Busquets (Comunicació), Narcís Genís, Tura Soler, Xavier Castillón i Anna Puig (Comarques Gironines).

Conseller delegat: Joan Vall i Clara.  
Gerència Comercial: Anna Maria Ribas.  
Direcció Comercial: Eva Negre (El Punt Avui), Eduard Villacé (Agències), Maria Àngels Taulats (Setmanaris), Josep Sánchez (El 9) i Carles Gri (Serveis al Lector).  
Webs i Sistemes: Josep Madrenas (director), Marc Massot (Programari), Joan Sarola (Sistemes) i Ramon Buch (Disseny).  
Recursos Humans: Miquel Fuentes. Administració: Carme Bosch.  
Producció i Logística: Lluís Cama. Distribució: Concepció Casals.

EL LIDERATGE  
POSA EN MARXA  
LES PERSONES

Àngel Castiñeira i  
Josep M. Lozano



Professors  
d'Esade  
(URL)

LA COLUMNA

# Lideratge educatiu

**E**l 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 que valen la pena. Pel que fa als centres educatius, el lideratge ha d'incloure projecte (cap on anar), programa (com anar-hi) i emoció (ganes per fer-ho).

**QUINS MODELS DE LIDERATGE** poden ser vàlids per a l'àmbit educatiu? En volem destacar quatre.

**1. EL LIDERATGE TRANSFORMACIONAL**, orientat més enllà del propi interès. Enlaira el nivell de consciència i de propòsit de tot l'equip en relació amb un objectiu compartit. Hi incloem tasques fonamentals del lideratge pedagògic: articular una visió educativa (el projecte de centre), mobilitzar el personal desenvolupant la missió educativa i els objectius, implicar els pares i els alumnes, fer rendició de comptes, interpretar i articular les tendències socials per relacionar-les amb les necessitats i les pràctiques escolars. No cal dir que en un centre escolar el lideratge pedagògic n'és la seva ànima, el que dona sentit últim a la dimensió de compromís i fins i tot de vocació de la tasca docent.

**2. EL LIDERATGE SERVIDOR**. Aquest 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 a la talla del líder com a servidor. És una forma de lideratge basat en el desig de servir els altres i un propòsit més enllà de l'interès personal. Fa que els conceptes de poder i d'autoritat siguin reexaminats des d'un punt de vista crític. La millor prova rau a 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.

**3. EL LIDERATGE RESPONSABLE**, que té cura dels valors comuns, de la comunitat en la qual actua. Ofereix inspiració i perspectiva sobre el futur desitjat. Crea sentit i significat. Ignacio Ellacur

ria distingia entre "fer-se càrrec de la realitat", "carregar amb la realitat" i "encarregar-se de la realitat". Les tres expressions guarden relació amb el lideratge responsable. Fer-se càrrec de la realitat vol dir entendre implicadament les situacions. Carregar amb la realitat implica servir en les situacions i no servir-nos-en. I encarregar-se de la realitat vol dir actuar-hi amb involucració, construint la realitat. Totes tres versions formen part d'una mena d'intel·ligència pràctica i intel·ligència ètica que hi hauria en el lideratge responsable.

**4. EL LIDERATGE DISTRIBUÏT**. El lideratge no és quelcom que fem a altres persones, sinó quelcom que fem amb elles. En el lideratge educatiu és fonamental el pas del jo al nosaltres. En els centres, necessitem un projecte conjunt, no un conjunt de projectes. 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. Allò que necessita és promoure al seu entorn l'aparició de persones disposades a agafar responsabilitats sobre iniciatives, projectes i encàrrecs.

**En el lideratge educatiu és fonamental el pas del jo al nosaltres**

## Avís de Rússia

J.J. Navarro  
Arisa

Periodista



Els aires mediàtics de Moscou s'han animat recentment amb la publicació d'un relat de política-ficció en què l'autor, Aleksandr Khramitxkin –un conegut periodista especialitzat en estratègia–, especula sobre els efectes d'un atac de la Xina a Rússia amb l'objectiu d'apoderar-se de territoris al llarg de la frontera de 4.300 km entre els dos països, que Pequín reclama des de fa dècennis.

Per ara, aquest escenari és inversemblant, donat el potencial d'escalada d'una confrontació entre les dues potències, dotades de grans arsenals nuclears, però no se sap mai què pot comportar el futur. En qualsevol cas, la resposta russa no s'ha fet

Les maniobres russes a l'Extrem Orient són una demostració de força i un avís per a la Xina i el Japó

esperar, en la forma de les maniobres militars més grans des de la desaparició de la Unió Soviètica, que s'han portat a terme durant les dues últimes setmanes a l'entorn de l'illa de Sakhalin, a la riba del Pacífic, amb la participació de 160.000 soldats, 5.000 carros de combat, 150 avions i dotzenes de vaixells.

Les maniobres –supervisades sobre el terreny pel mateix president Putin– són un avís de Rússia. ¿Contra qui? Contra la Xina, per si els dirigents de Pequín mantenen ambicions d'esgarrapar per la força algun territori rus. També contra el Japó, que continua reclamant les illes Kurils –molt a prop de Sakhalin– ocupades pels soviètics a finals de la II Guerra Mundial. I també, de retruc, contra els EUA, que no renuncien a la seva presència a l'oceà Pacífic.

Amb l'exhibició de poder, Rússia vol demostrar que ha superat els seus fracassos a les dues guerres de Txetxènia i s'ha restablert com a gran potència militar, en part gràcies a una costosa reforma, que ha modernitzat la lenta i monstruosa maquinària militar soviètica. El futur dirà si l'avís és prou convincent.

LA  
PUNXA  
D'EN  
JAP



Joan  
Antoni  
Poch

