

NÉLIDA ZAITEGUI

«El 30% de l'èxit de l'alumnat depèn de la direcció»

Juanma Játiva Fotografies: Mikel Ponce

Nélida Zaitegui (Abanto, Bizkaia, 1946) ha estat mestra, inspectora d'educació, directora, coordinadora de programes d'innovació i també ha dirigit la revista *Organización y Gestión Educativa*. Actualment és membre del Fòrum Europeu d'Administradors de l'Ensenyament d'Euskal Herria i ocupa la vicepresidència de CONVIVES, una associació per a la convivència positiva en l'escola. Al cap de quaranta anys treballant a l'ensenyament, diu en el seu bloc *Heziberri* que la vida «l'ha premiada amb la millor feina del món». Formar equips directius és una de les seues especialitats, per això ha participat en la gestació i el desenvolupament del I Congrés d'Autonomia, Lideratge i Direcció en Centres Educatius, organitzat per Florida Universitària a València.

Fa la impressió que el tema de la direcció no ha estat tant al centre dels debats com ara.

Estem en un moment de canvis accelerats. Fins ara teníem una visió burocràtica de la direcció que responia a les ordres de l'administració. Per tant, s'emplenaven papers, s'enviaven informes... Això ha conduït a tenir directors sense capacitat per decidir els quals, lògicament, tampoc no s'han pogut responsabilitzar del que passa al centre. És a dir, amb aquests mestres, amb aquest currículum, amb aquestes ordres, això és el que en resulta. I cal canviar de paradigma. Les tres finalitats que té l'ensenyament a hores d'ara són facilitar el desenvolupament dels xics i de les xiques com a bones persones, com a ciutadans i com a bons professionals. Per aconseguir-ho, cal un tipus de centres determinats amb directors i directores amb un estil diferent. Estem

en una fase de transició d'un model burocràtic, submís a l'administració, a un model de direcció compromès, que és el que ens exigeix la situació actual. Parle d'un lideratge pedagògic centrat en el resultat dels alumnes.

Cal professionalitzar la direcció?

Trobe que necessitem directors que tinguin competències, coneixements, destreses i habilitats per a ser-ho. Ens cal una direcció professional, però no professionalitzada. És a dir, per ser director, no val qualsevol; però això no vol dir que fem una casta a banda, un cos especial de directors. El director o la directora ha de ser algú que des del centre cree il·lusions compartides de manera que tots reflexionem i arribem a conclusions sobre la manera com aprenen els xics i les xiques més i millor, i si a sobre genera il·lusió i optimisme en els altres, la il·lusió que





Nélida Zaitegui, el passat mes d'octubre, a València.

Llavors és un problema o un prejudici de caràcter cultural?

Exactament. La gent encara viu això de ser director com un pas per col·locar-se per damunt d'altres, no com un servei a l'escola. En canvi, avui, el líder és el que més serveix, el que dinamitza, el que motiva, el que crea.

En vista dels desafiaments educatius que planteja al nostre país la societat del coneixement i la competència d'altres països més ben situats, quina part de la resposta que s'ha de donar a aquesta situació correspon als poders polítics, als poders econòmics i als membres de la comunitat educativa?

No sé en quina proporció, però és una responsabilitat de tothom. Perquè, si de veritat creiem que l'ensenyament és important, cal posar-hi diners. I que no em diguen que és car. Jo he estudiat les dades de les presons a Califòrnia i resulta que és més car tenir algú a la presó que enviar-lo a la millor universitat. De manera que,

«Persisteix a l'escola una mentalitat igualitarista que no existeix a cap altre lloc i que veu els directors com uns arribistes i no com el que son: persones que es comprometen amb el centre»

«Deia Paulo Freire que educar és fer éssers humans, complets, que tinguen ganes de viure. No em basta de tenir el millor índex competencial com Finlàndia, perquè també allà tenen el major índex de suïcidis del món»

«Cal que les famílies i la societat reconeguen la feina del professorat. No se'ls pot nomenar un dia autoritat pública i el següent dubtar de la seua feina i de la seua professionalitat»

primer, no sé si això que «l'ensenyament és el futur d'un país», es queda en un discurs políticament correcte o la gent s'ho creu de veritat. Això d'una banda. I de l'altra, l'avanç d'una societat no solament es mesura en termes econòmics. La qualitat de vida és molt més que el consum, és com estic de bé amb mi mateix, amb el meu cos, amb les persones. Deia Paulo Freire que educar és fer éssers humans, complets, que tinguen ganes de viure. No em basta de tenir el millor índex competencial com Finlàndia, perquè també allà tenen el major índex de suïcidis del món.

En temps de retallades, en quins problemes caldria incidir prioritàriament?

És prioritari a hores d'ara que els centres assumisquen la responsabilitat de gestionar els recursos públics que utilitzen tan eficientment com els siga possible. Aquesta eficiència implica optimitzar els recursos que hi ha al centre. Cal rendibilitzar les instal·lacions i pensar que fora de l'horari escolar es poden fer altres coses. Cal gestionar bé el coneixement existent al centre, perquè tenim professors que podrien posar tot el que saben al servei dels altres. Cal rendibilitzar els temps: si tenim una jornada de 37 hores i mitja, cal estar 35 hores de permanència al centre i els horaris d'atenció a l'alumnat no tenen per què ser de quatre i cinc hores. En poden ser més, perquè jo puc decidir que el meu centre es diferencia d'altres per la manera com gestiona el temps. Defensar l'escola pública en aquests moments és optimitzar tots els recursos que hi ha per posar-los al servei de l'alumnat.

Hem passat de prendre mesures de reforç de l'autoritat del professorat a prescindir-ne com si no fóra necessari. Era imprescindible la primera cosa? Ens podem permetre el luxe de la segona?

És important demanar-se pel professorat, ja que és una peça clau en l'ensenyament. La relació entre persones, l'atenció i l'afecte és la base de l'aprenentatge. Tant és

així que l'informe McKensie del 2007 deia que «la qualitat d'un sistema educatiu mai no excedeix la qualitat dels seus professors». L'autoritat no s'aconsegueix per decret, s'aconsegueix amb un compromís docent fort. Compromís amb l'alumnat, implicant-se amb l'èxit de cadascun d'ells, amb el centre, sent part d'una institució que aprèn i respon a les necessitats de l'alumnat i amb la professió, que necessita una formació contínua, actualització científica i pedagògica. Es pot donar poder però no autoritat; aquesta es guanya dia a dia amb una feina ben feta. No obstant això, cal que les famílies i la societat reconeguen la feina del professorat. No se'ls pot nomenar un dia autoritat pública i el següent dubtar de la seua feina i de la seua professionalitat.

Què pot tranquil·litzar i ajudar el professorat a disposar de les competències necessàries per estar més obert a l'exterior i atendre les creixents demandes que li vénen de fora sense indefensió?

En la societat de la incertesa i la complexitat en què ens trobem, cal repensar contínuament el sentit de l'ensenyament i això ho ha de fer sobretot el professorat. Les necessitats de l'alumnat, en aquests moments, per viure amb dignitat i avançar en el desenvolupament humà i social, són distintes a les de fa poc de temps i aniran canviant. Ser conscient del món en què vivim és imprescindible per al professorat, i també tenir una visió àmplia i ajustada de la realitat; però, alhora, cal actuar des de dins de l'aula, desenvolupant-se professionalment per respondre a les noves demandes que l'alumnat i la societat fan a l'escola.

Va fallar el pacte polític per l'ensenyament en què tantes esperances s'havien posat. Creu que aquesta dificultat per arribar a un acord bàsic es correspon amb una falta de consens real social sobre el paper de l'ensenyament a Espanya?

Tot i no aconseguir un pacte, encara que es va intentar amb autèntiques ganes, pense que la societat i les famílies saben molt bé què volen. Estic segura que tots compartim la idea que l'ensenyament ha d'aconseguir que els nostres xiquets, xiquetes i joves siguen bones persones, bons ciutadans i bons professionals. Sabem què volem. Ara bé, tots a l'una, hem de posar de la nostra part tot el que calga per aconseguir aquest objectiu. Cadascú des del que li toca i quan no siga suficient, exigir-ho amb, ara sí, tota l'autoritat que tenim els que lluitem per un món més humà i humanitzador. ■