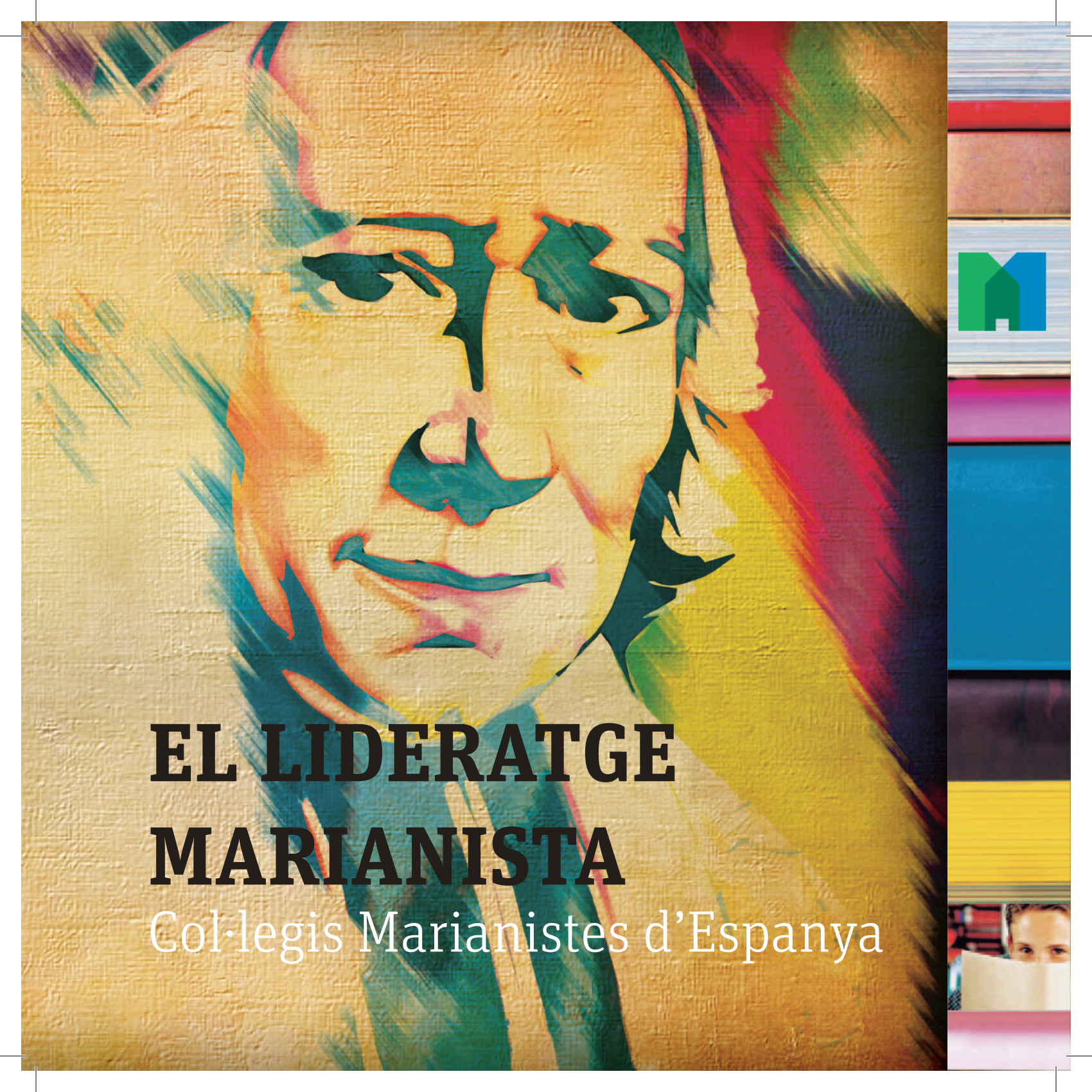
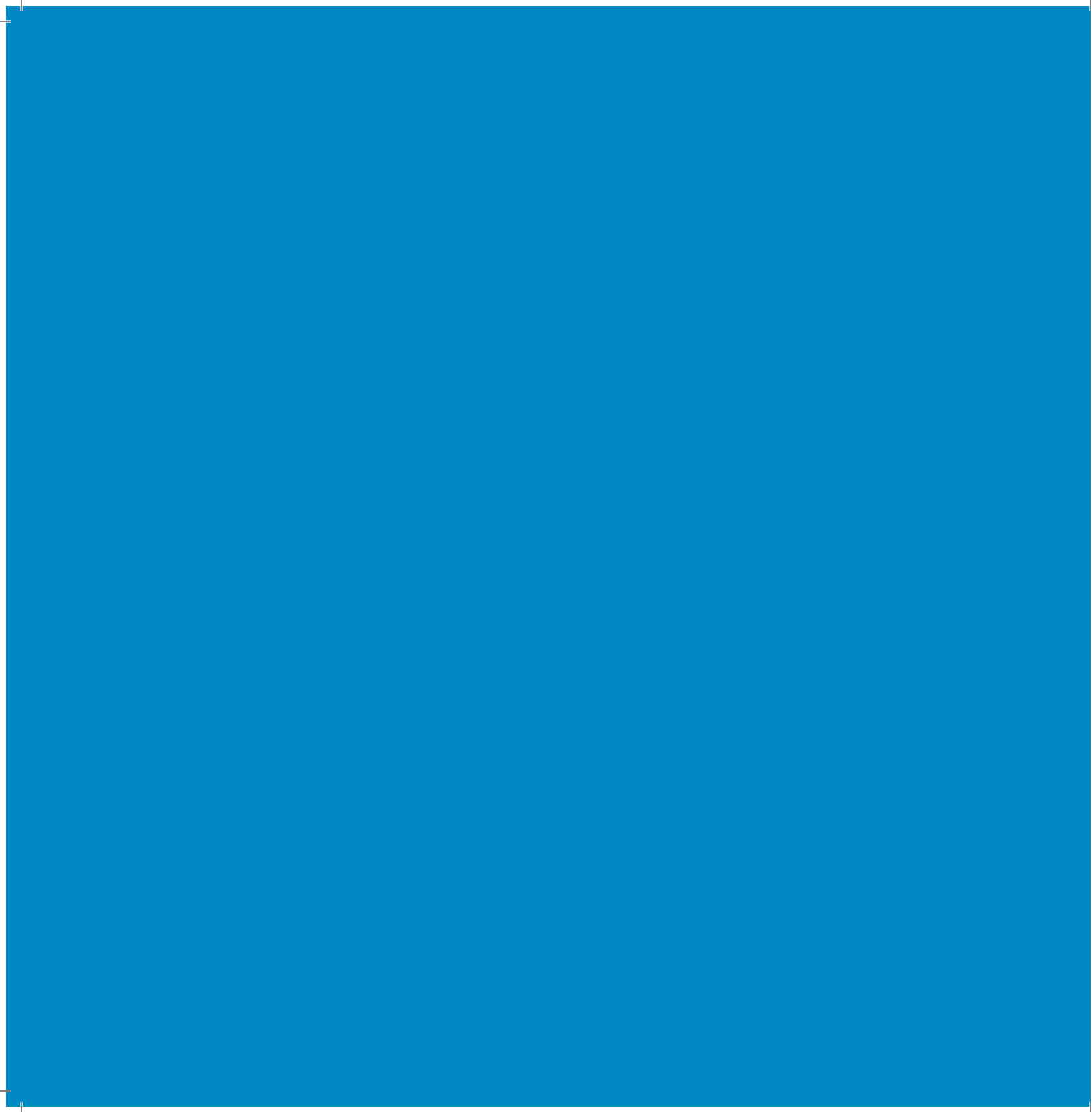




EL LIDERATGE MARIANISTA

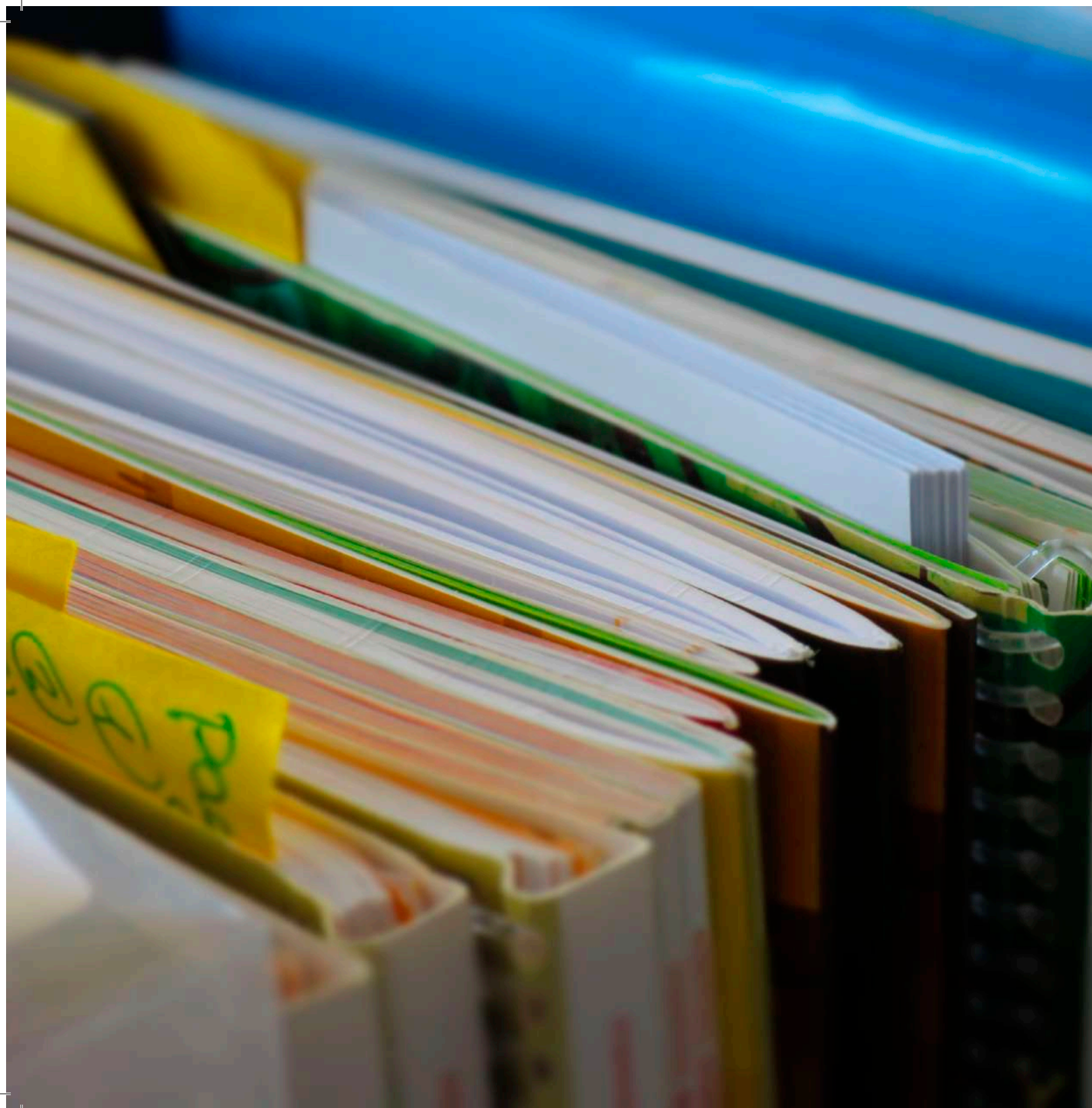
Col·legis Marianistes d'Espanya



EL LIDERATGE MARIANISTA

Col·legis Marianistes d'Espanya





ÍNDEX

Perfil personal i estil institucional	7
MISSIÓ	9
VALORS	13
COMPETÈNCIES	19



Perfil personal i estil institucional

Un lideratge viscut com a missió, basat en valors i exercit amb competència professional.

Anomenem *lideratge*¹ la capacitat que té una persona o un equip d'inspirar la manera d'actuar d'un determinat grup de persones i d'incidir-hi positivament, i aconseguir en conseqüència que treballin amb entusiasme i eficàcia per assolir metes comunes.

El lideratge educatiu marianista és, bàsicament, un lideratge viscut com a missió, basat en uns valors determinats i exercit amb competència professional. Més de dos-cents anys de rica tradició educativa han anat perfilant aquests trets propis i una manera particular de liderar en els nostres col·legis marianistes. Com va intuir Guillermo José Chaminade en els inicis d'aquesta missió, trobem en la persona de Jesús, mestre de vida, el model i la inspiració per exercir aquest lideratge.

D'altra banda, és molt propi de la tradició marianista liderar en equip,² amb visió global i compartint les responsabilitats. Dins de l'equip de direcció d'un col·legi marianista, les decisions es prenen de manera compartida i tenint en compte alhora criteris pedagògics, pasto-

¹ “Líder és algú, persona o equip, capaç d'exercir una influència intencional en un grup”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 78).

² “Quan parlem de líder no ens referim només a una determinada persona, sinó més aviat a un equip, ben dirigit i liderat al seu torn, que representi totes les funcions”. *Ibidem* (p. 78).

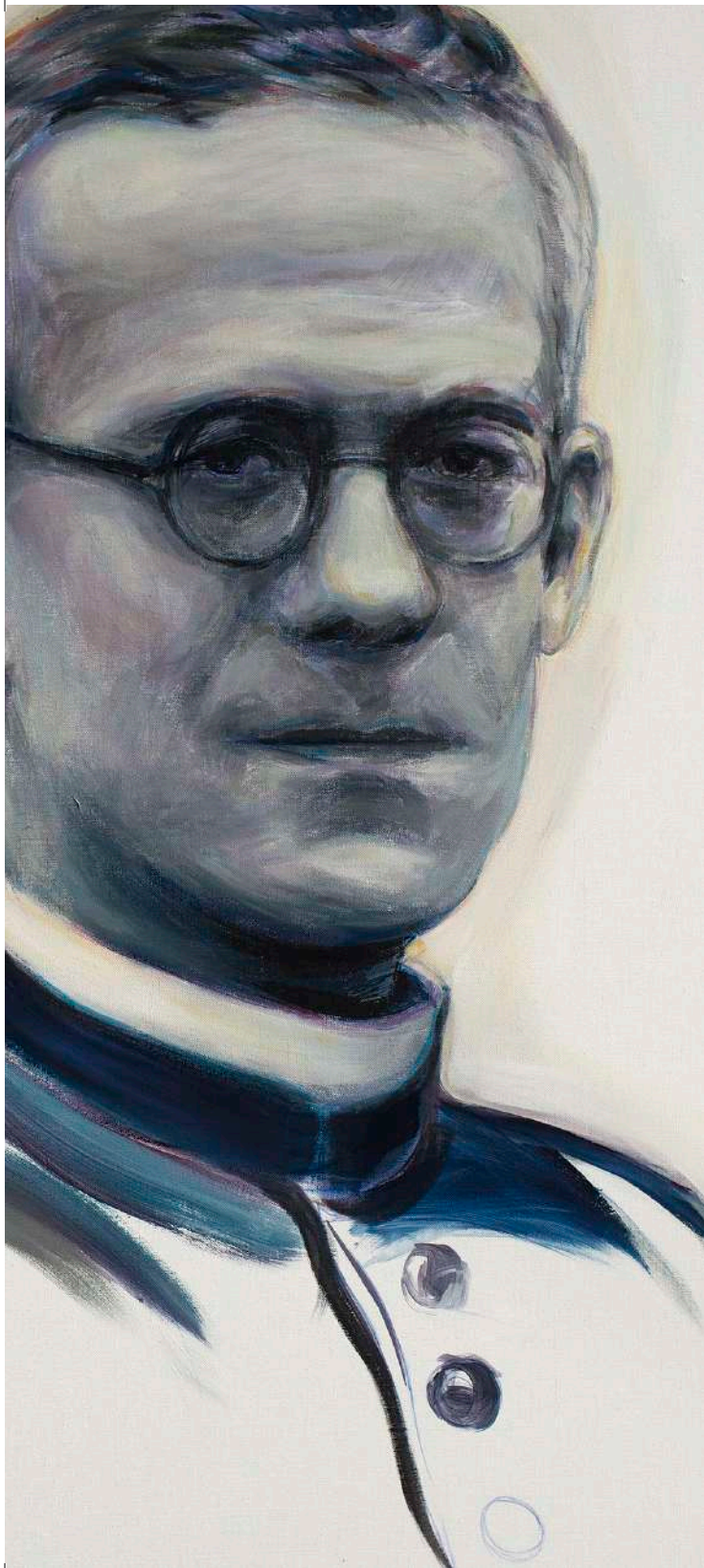
rals i econòmics, recordant sempre la finalitat evangelitzadora de tot allò que fem³.

Aquest document pretén orientar el lideratge dels membres dels equips de direcció dels col·legis⁴, i oferir, a més, criteris que en guiïn la selecció, l'acompanyament, la formació i l'avaluació per al desenvolupament.⁵

- 3** Aquest element té una font identitària fonamental en el principi dels tres oficis, que “són un mitjà per afavorir la renovació personal i comunitària, l'adaptació contínua de la nostra missió apostòlica i la participació de tots en les responsabilitats comunes” (RVM 106).

De fet, s'estableixen tres principis importants a l'hora d'entendre els tres oficis i les seves conseqüències. El primer seria: “Unitat de govern. El cap d'allò temporal no és un superior especial del grup de germans obrers, igual que el cap d'instrucció no és el director dels de nivell intel·lectual més alt. Els tres són responsables de tots els membres, de totes les feines, de tota la comunitat”. En segon lloc, hi hauria el principi de “subsidiarietat. Els responsables dels tres oficis i el superior actuen de manera col·legiada, però duen a terme un exercici real de subsidiarietat i permeten que cada tema el resolgui l'autoritat més pròxima a l'objecte del tema”. En tercer lloc, trobaríem el principi de “complementarietat. Cadascun dels responsables dels oficis compensa, d'alguna manera, la inevitable feblesa dels altres i també del superior, atesa la dificultat de trobar un bon líder, ja que les qualitats requerides rarament es troben reunides en una persona... De manera que els tres estan orientats als seus fins però vinculats els uns als altres. Cap ofici aïllat dels altres no pot arribar a una visió global i completa d'un assumpte. Per l'acció concertada dels tres oficis es mantenen sempre atesos els interessos més importants de la Companyia”. Finalment, aquesta estructura de corresponsabilitat genera una “tensió positiva”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 78).

- 4** Atès que aquest document va dirigit a tots els membres dels equips directius, no s'hi especifiquen competències professionals pròpies de cadascun dels àmbits que integren l'equip de direcció.
- 5** Des dels inicis, i especialment amb el P. Domingo Lázaro, es destaca la importància d'aquests aspectes: “La importància decisiva de la selecció de persones (professors i educadors en general), de la seva formació adequada i del seu seguiment per a la millora contínua...”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 32).



MISSIÓ

La paraula *missió* significa literalment ‘enviament’. Forma part de la nostra identitat assumir el lideratge com una missió rebuda. El vivim, no com un lloc que s’ambiciona i es conquereix, sinó com una tasca que se’ns ha confiat. Aquesta és una de les claus distintives del lideratge carismàtic de la comunitat cristiana des dels seus inicis i que la tradició marianista ha recollit.

Concretament, el líder educatiu marianista se sent cridat per la Institució a implicar-se a fons en la tasca d’impulsar el projecte educatiu marianista, posant la seva persona i el seu treball al servei d’aquesta missió.⁶ Quan ho fa, experimenta que la missió transforma i fa créixer a qui la rep, perquè, com en tot allò que procedeix de Déu, amb la crida ve el do.

6 La funció principal del directiu serà: “Liderar i desenvolupar organitzacions capaces d’encarnar un projecte educatiu en una determinada realitat sociocultural des d’una visió global, de manera que les persones que conformen l’organització trobin en aquesta realitat educativa la seva major realització com a educadors cristians, i siguin elles mateixes, les persones i l’organització mateixa, portadores d’identitat fecunda i creadora”. *Ibidem* (p. 53).



Agrupant això en quatre aspectes bàsics, podem dir que el líder educatiu marianista:

Es compromet amb la MISSIÓ EDUCATIVA MARIANISTA

- Com que els col·legis marianistes són obres eclesials,⁷ assumeix la seva tasca educativa com una participació en la missió evangelitzadora de l'Església i promou, al col·legi, l'educació de la fe.⁸
- S'identifica amb el model de persona que recull la Proposta Educativa dels Col·legis Marianistes d'Espanya.
- Fa seu i promou, entre els membres de l'equip que lidera, l'estil educatiu propi de la Institució, concretat en els trets propis de la pedagogia marianista.⁹

Manifesta una clara VOCACIÓ EDUCATIVA

- Viu l'educació com una vocació rebuda que alimenta dia a dia, participant amb il·lusió en la tasca educativa.
- Treballa amb professionalitat (dedicació, disponibilitat, feina ben feta, formació permanent), i és reconegut pels seus companys com un bon educador.

Coneix i comparteix l'ESPIRITUALITAT MARIANISTA

- Viu l'experiència de la trobada amb Déu en la persona de Jesús a l'estil de Maria: la fe que arriba al cor, la fe que s'alimenta en comunitat, la fe que ens impulsa a l'acolliment i al servei als altres.

7 “La Companyia de Maria assumeix la seva tasca educativa com una participació en la missió evangelitzadora de l'Església”. *Nuestra Propuesta Educativa* (p. 20).

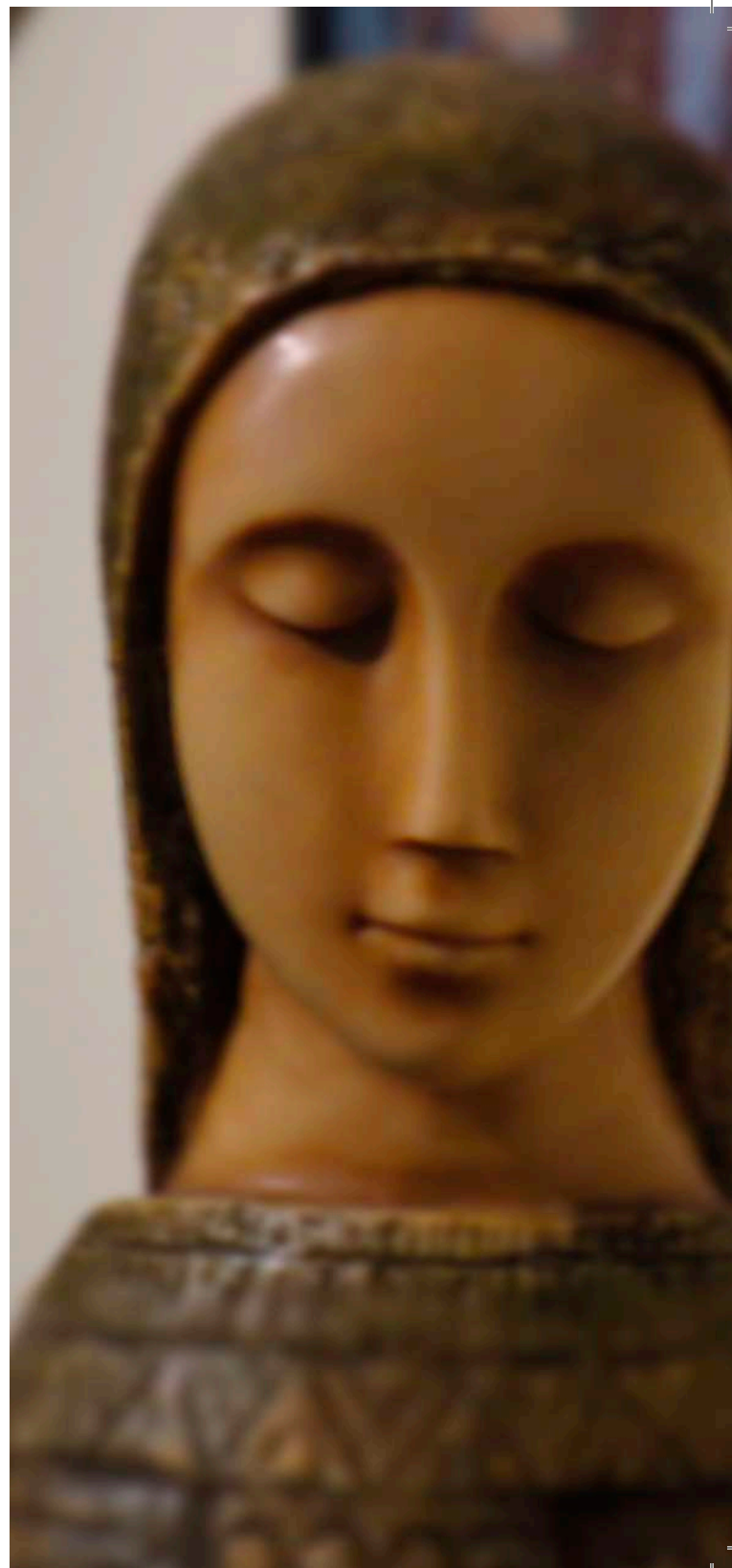
8 “Els col·legis marianistes responen a la crida del P. Chaminade ‘tots sou missioners’ animant els alumnes, els pares, els professors i tots els que participen en aquest projecte a conèixer i seguir Jesús de Natzeret en el seu amor i servei als altres”. *Propuesta Educativa Marianista* (p. 10).

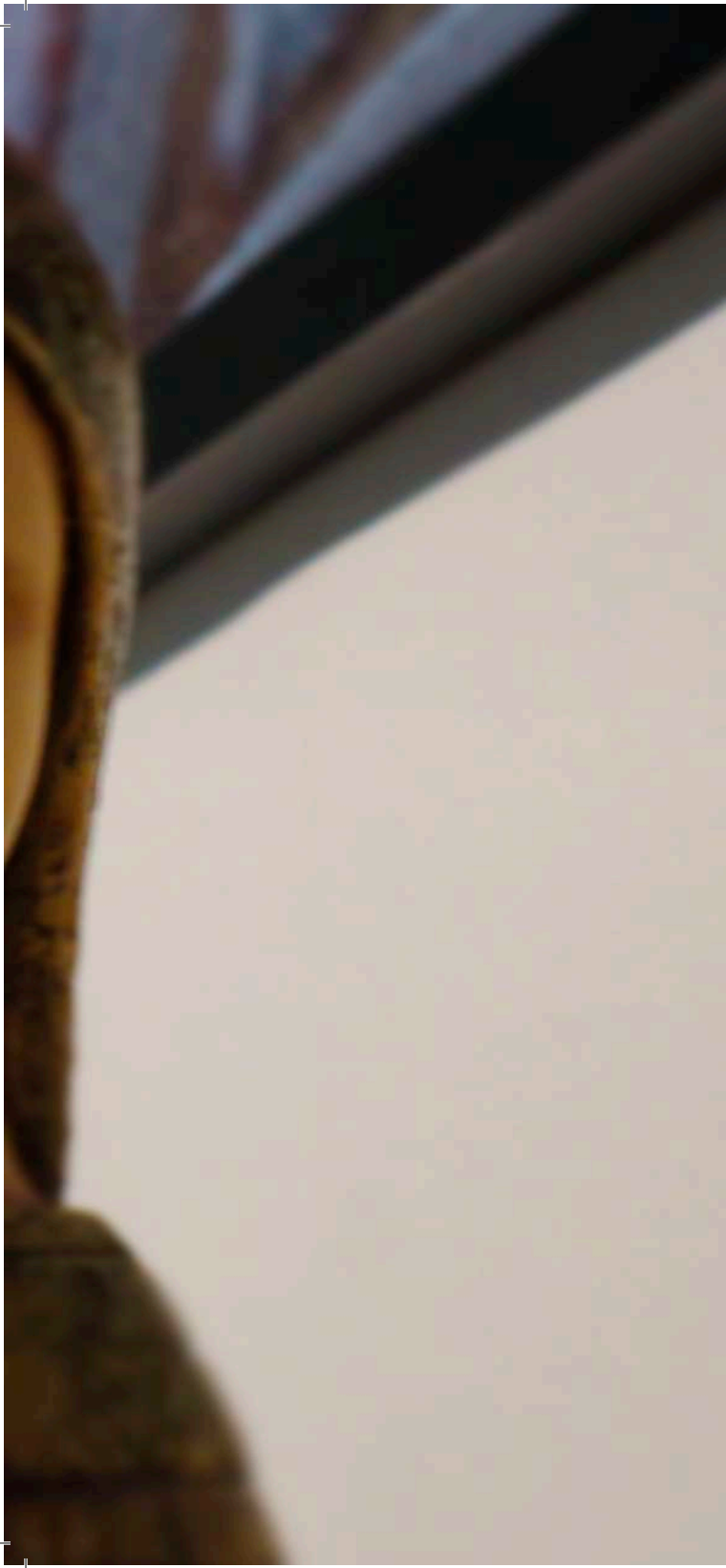
9 “Manifesten clarament uns valors atractius de paraula i d'obra, constitueixen el símbol viu d'allò que es busca en l'organització. Constitueixen, per dir-ho així, l'encarnació del que proposen”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 81).

Comprèn i afronta el seu lideratge com un SERVEI A LA COMUNITAT EDUCATIVA

- El líder marianista troba la principal motivació per a la seva tasca, no en els incentius econòmics o socials, ni en la mera promoció personal, sinó en la crida rebuda per posar-se al servei d'un projecte educatiu que el compromet i l'il·lusiona. Sap bé que dirigir no és un privilegi sinó un servei a la comunitat educativa.
- La seva tasca principal, al servei d'aquesta missió comuna, és aconseguir que tots els membres de l'equip que lidera s'identifiquin amb els ideals, valors, objectius i accions de la proposta educativa marianista; i que, entre tots, els donin vida cada dia.¹⁰

10 “La primera responsabilitat d'una bona funció directiva haurà de consistir en un treball personal i d'equip encaminat a definir i interioritzar el projecte com a motiu d'integració i com a font d'identitat i creativitat”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 41).





VALORS

Entre les diferents maneres que hi ha d'exercir el lideratge en una institució educativa, en la nostra xarxa de col·legis optem conscientment pel lideratge basat en valors;¹¹ i, lògicament, basat no en qualsevol valor, sinó en els valors més propis de la tradició educativa marianista.

Per posar-nos d'acord en el sentit de les paraules, podem dir que anomenem *valors* aquelles realitats que són percebudes, per part de determinades persones, com a estretament vinculades al bé comú i que els serveixen de criteri a l'hora d'apreciar, preferir i triar uns comportaments en lloc d'uns altres. A més de reflectir les conviccions fonamentals de les persones, els valors acostumen a ser font de satisfacció i creixement per a elles.

Quan s'aconsegueix que siguin compartits per un col·lectiu humà, els valors possibiliten la

11 “Ells [en referència als valors] marquen els eixos (del grec *axios* = eix) sobre els quals girarà l'actuació de les persones i de l'organització. Aquests valors concreten, en la vida diària de les organitzacions, on volem situar el motor de les persones i de l'organització”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 57).

generació d'una *cultura*¹² pròpia que, a diferència del caràcter conjuntural del *clima* o *ambient*, és de naturalesa consistent i duradora.

La constel·lació de valors que orienten decisivament la nostra manera de liderar sorgeix de l'experiència carismàtica que dona origen a l'educació marianista. Aquesta experiència va estar marcada per la comprensió de la manera en què Déu tracta i educa l'ésser humà, així com del paper decisiu de la comunitat. Una experiència carismàtica que cristal·litza en una manera d'entendre la missió educativa configurada al voltant de dos eixos vertebradors, que sintetitzem amb les paraules **RELACIÓ** i **SENTIT**.

La **RELACIÓ** és, per a l'educador marianista, no només l'eina de cultiu sinó també la terra mateixa en què l'educació germina, creix i fructifica. I la xarxa de relacions que teixeixen la trama viva d'un col·legi (entre educador i alumne, entre alumnes, entre educadors, amb les famílies, amb la societat circumdant, amb la xarxa de col·legis...) constitueix, sens dubte, el terreny on es posa en joc el lideratge educatiu marianista.

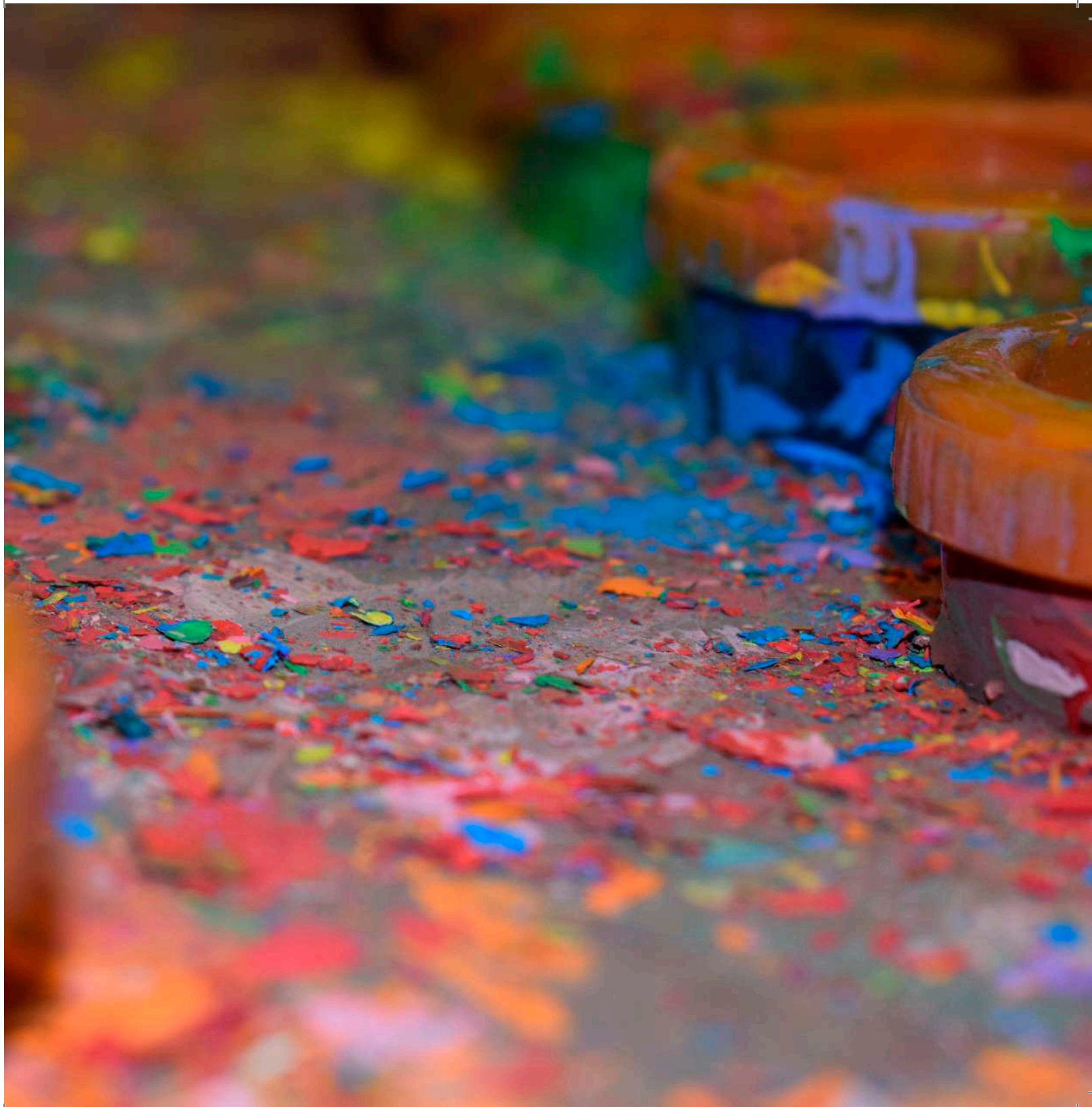
El **SENTIT** és allò que orienta tot el treball educatiu, al servei del qual està el lideratge. Eduquem amb la pretensió de fer possible que cada alumne trobi la seva vida i hi doni sentit, de manera que elabori el seu propi projecte de vida. Per això apostem per una educació integral¹³ que ajudi a desenvolupar totes les dimensions de la persona i de la vida social, i suscitï, en totes les àrees i de manera contínua, les preguntes de sentit.

Aquesta doble opció de fons ha fet, lògicament, que la sòlida tradició d'educació marianista es construeixi sobre una sèrie de valors coherents amb aquesta proposta.

I si els dos eixos vertebradors ens aporten el mapa, els valors que enumerem a continuació constitueixen, d'alguna manera, la brúixola del lideratge marianista, aquella que orienta en tot moment la nostra manera de fer, recordant allò que busquem i les actituds bàsiques des de les quals volem actuar. Optem per formular aquests valors agrupats en tres binomis:

12 “L’expressió cultura organitzativa o cultura institucional, engloba [...] aquest àmbit dels intangibles en el funcionament i la vida d’una organització”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 91).

13 “És missió de l’equip de direcció procurar els mitjans adequats per dur a terme una educació integral”. *Características de la Educación Marianista*, núm. 33.



HUMILITAT I COHERÈNCIA:

La humilitat¹⁴ és el valor que permet al líder marianista situar-se adequadament, en el seu veritable lloc. I la coherència és el valor que li atorga credibilitat i autoritat moral. Humilitat no és timidesa, ni ocultar la pròpia vàlua, sinó, senzillament, “caminar en veritat” (Santa Teresa de Jesús). I qui coneix bé la seva veritat —virtuts i febleses—, difícilment permet que el càrrec li pugi al cap. Al contrari, la sana humilitat porta a escoltar molt abans de parlar; ajuda a encaixar constructivament les crítiques; i vacuna contra el virus de creure’s més que ningú i de l’abús de poder. Però no podem oblidar que el nostre lideratge, des de sempre, inspira i mobilitza des de l’exemple personal. D’aquí la importància de la coherència, que no convé identificar amb una perfecció impossible, sinó amb la *integritat personal*, que sempre comporta un esforç de sintonia entre el que un és, diu i fa.¹⁵ El lideratge marianista es caracteritza per una *exemplaritat humil*, d’una persona que tracta de “ser el canvi que vol veure” (Papa Francesc). Això implica cuidar-se a un mateix, per poder donar el millor de si.

RESPECTE I EXIGÈNCIA:

L’equilibri entre aquests dos valors configura decisivament per a nosaltres l’àmbit de la *relació*. A semblança de l’immens respecte amb què Déu es dirigeix a la criatura humana representada en Maria, el líder marianista es distingeix, en tot moment, per l’exquisit respecte amb què tracta cada persona, en qui reconeixent una dignitat inviolable i, d’alguna manera, Déu mateix, que surt a trobar-lo. Chaminade deia que Maria, educadora amb sensibilitat divina, reuneix en si mateixa, amb saviesa, la *fermesa* i la *tendresa*, sinònims de l’exigència i el

14 “La humilitat és per a l’esperit allò que la serenitat és per al cor. És l’hàbit de veure les coses com són, de jutjar-se a si mateix sense excés d’indulgència, i també sense excés de severitat”. Hoffer, J. *Pedagogia Marianista* (2017, p. 489).

15 “Un directiu líder ha de saber gestionar valors, i no sols en les grans ocasions, sinó en el dia a dia [...] coherència entre els valors pels quals els directius diuen regir la seva actuació (valors formalment exposats) i els valors que els seus subordinats diuen viure en la seva relació amb els directius (valors en acció)”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 120).



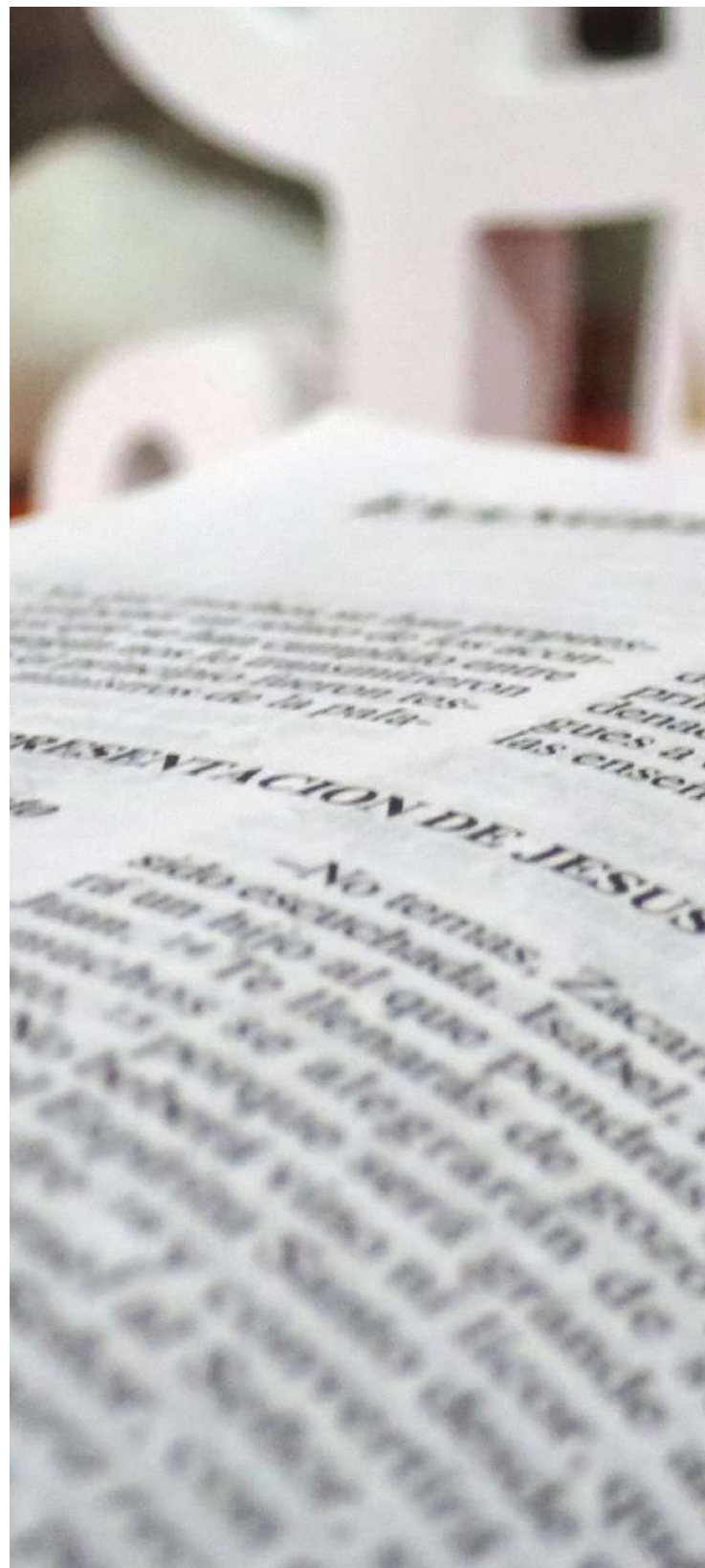
respecte, respectivament, com si fossin els dos pols o cares de la relació educativa. També el líder marianista actua amb tendresa, perquè desitja acollir cadascú com és, comprenent-lo i donant-li suport; i ho fa, al mateix temps, amb fermesa, perquè desitja *dur la persona cap amunt*, ajudant-la a millorar i a donar el millor de si mateixa.

VERITAT i AMOR:

La veritat i l'amor són els valors que configuren decisivament l'àmbit del *sentit*. Així com l'educador marianista, en el seu afany per educar en la cerca honesta de la veritat —fiat de la promesa de Jesús, *la veritat us farà lliures*—, tracta de donar testimoni constant, davant dels seus alumnes, del seu compromís amb la veritat, el líder marianista, pel mateix motiu i amb una cura particular, s'esforça a ser transparent i fidel a la veritat en tot moment. No obstant això, l'experiència ens diu que la veritat pot tornar-se destructiva quan oblidem la prioritat de l'amor, perquè hem estat creats per a la comunió. Per aquest motiu, un líder marianista manté en tot moment la prioritat de les persones¹⁶ sobre els resultats.

16 “Situa en el cor de la funció directiva les persones”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 53).

En primer lloc, de la persona de l'alumne, com a destinatari principal de la nostra delicada missió, però, a continuació, de totes i cadascuna de les persones implicades en aquesta tasca educativa. Perquè el fi últim de tot és la comunió, és a dir, la unió de tots integrant la diversitat de cadascú. I aquest fi es frustra, inevitablement, si es fan servir mitjans que contradiuen la seva naturalesa, per molt eficaços que semblin a curt termini.



COMPETÈNCIES

Comencem definint les competències com aquelles capacitats que, posades en acte en forma de conducta, donen lloc a un acompliment adequat de la tasca. Tota competència inclou, en qualsevol cas, coneixements, habilitats i actituds.

Les competències pròpies del lideratge en educació poden dividir-se en tres nivells o àmbits: el personal, el relacional i el professional.

COMPETÈNCIES PERSONALS

- **Consciència d'un mateix:** es coneix a si mateix; es valora adequadament; viu amb confiança; troba en el seu propi interior la motivació per a la tasca de lideratge.
- **Domini d'un mateix:** gestiona amb serenitat les seves emocions, i habitualment és transparent respecte a elles; practica la perseverança per assolir els objectius; té fortaleza d'ànim en les situacions difícils; es mostra flexible; aprèn i ensenya com fer millor les coses.
- **Esperit de servei:** entén i viu el seu rol directiu com un servei; assumeix com a part d'aquest servei els costos personals que aquest rol comporta; acull positivament tant ser avaluat com rendir comptes.
- **Espiritualitat:** dedica temps a cultivar la seva vida interior i posa mitjans per fer-ho; viu la fe cristiana i la pertinença eclesial; es compromet amb la missió marianista d'oferir a tots la Bona Nova de l'amor de Déu a través de l'educació.
- **Compromís:** s'implica vitalment en la missió, amb fidelitat al Projecte Educatiu Marianista, amb proporcionalitat assenyada respecte als altres àmbits de la seva vida i amb professionalitat; entusiasma, uneix i compromet la comunitat educativa en la re-

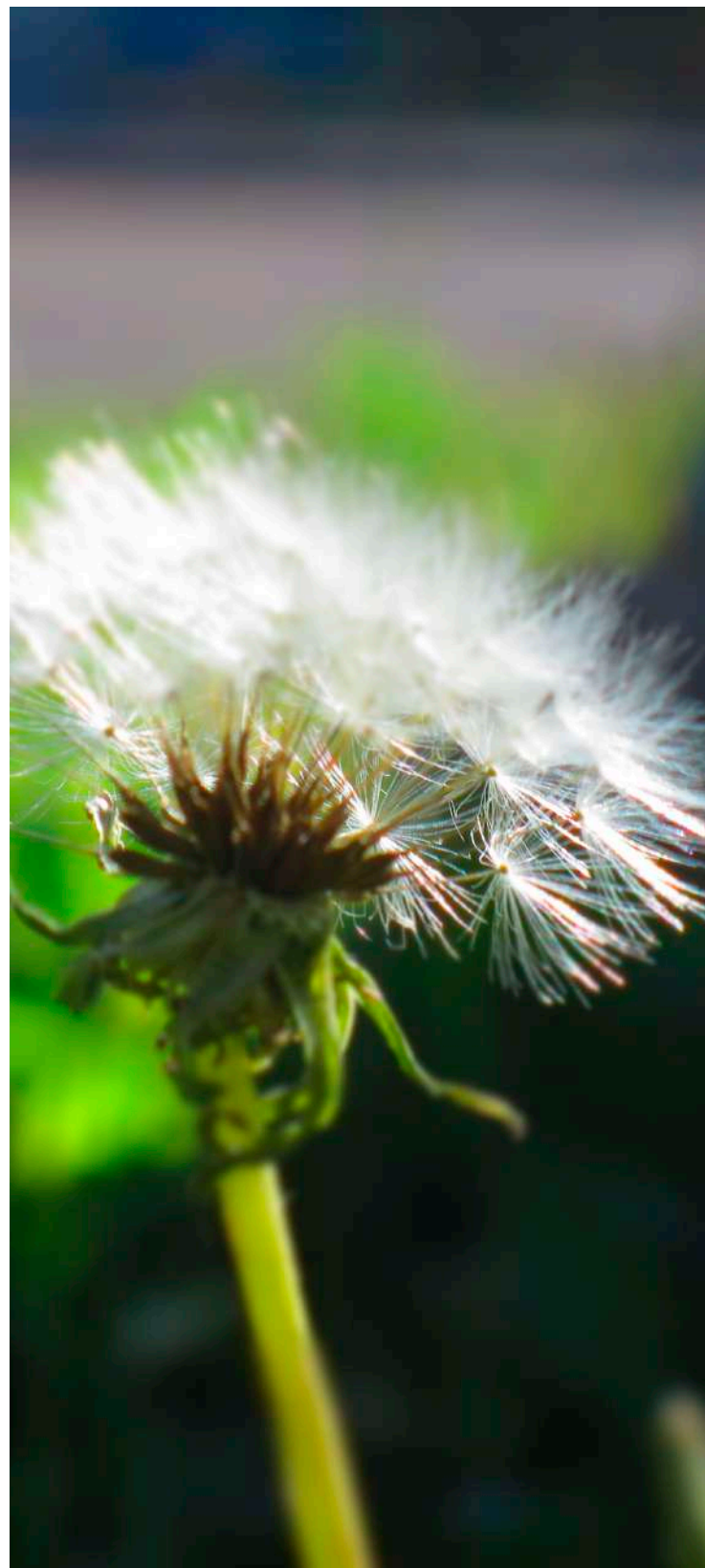
creació constant del Projecte Educatiu Marianista.

- **Aprenentatge:**¹⁷ el seu lideratge es recolza en coneixements, no només en habilitats; per això, dedica temps a la seva pròpia formació, tant personal com professional, i està atent a les innovacions pròpies del seu àmbit; té un coneixement adequat i actualitzat de la seva àrea de competència, tant de les seves funcions com de les tasques de l'equip que dirigeix.

COMPETÈNCIES RELACIONALS

- **Relació amb estil marianista:** és conscient que el seu lideratge es basa en la relació amb els altres; es relaciona amb senzillesa i calidesa; surt a trobar els

17 “Gairebé cada any es reunia els directors en conferències pedagògiques”. Hoffer, J. *Pedagogia Marianista* (p. 55). Igualment: “En l’hora en què es fa l’immens esforç de renovació en matèria d’educació i d’ensenyament, el Capítol General [...] recomana als superiors, als directors i als religiosos que estudiïn sense premissa els diversos mètodes actualment preconitzats. Si no s’ha de cedir a un caprici irreflexiu, tampoc no s’han de condemnar sense un examen atent, per mandra d’esperit, per rutina o, fins i tot, amb el pretext de fidelitat a la tradició. És important conèixer veritablement abans de rebutjar o d’adoptar”. Hoffer, J. *Pedagogia Marianista* (p. 501).



altres, mostrant-se accessible i buscant el diàleg; respecta en tot moment cada persona i l'atén en la seva singularitat pròpia; practica l'empatia; genera una atmosfera de sinceritat, alegria, veritat i acolliment; cuida els ambients i l'estètica que afavoreixen tot aquest clima relacional.¹⁸

- **Acompanyament:** té cura de cadascuna de les persones que encarnen el Projecte Educatiu Marianista; es preocupa de la seva vocació i promou el seu desenvolupament personal i professional al si de la recreació constant del nostre projecte educatiu; afavoreix la seva incorporació a la missió de la Institució.
- **Generació de confiança:** confia en les persones i els ho fa saber; aconsegueix que les persones confiïn en ell; delega responsabilitats; és transparent; facilita relacions fluides i disteses; coneix i reconeix tant les actituds com l'esforç de les persones.¹⁹
- **Comunicació:** dialoga amb les persones de l'equip que lidera, i es reuneix personalment amb elles; escolta a tothom; és clar en els seus missatges, sense deixar de ser delicat en les formes; no eludeix converses difícils però necessàries; cuida els temps; genera un clima de comunicació franca; afavoreix una cultura d'avaluació honesta i contínua; garanteix uns canals de comunicació adequats i eficaços entre tots els membres de la comunitat educativa.

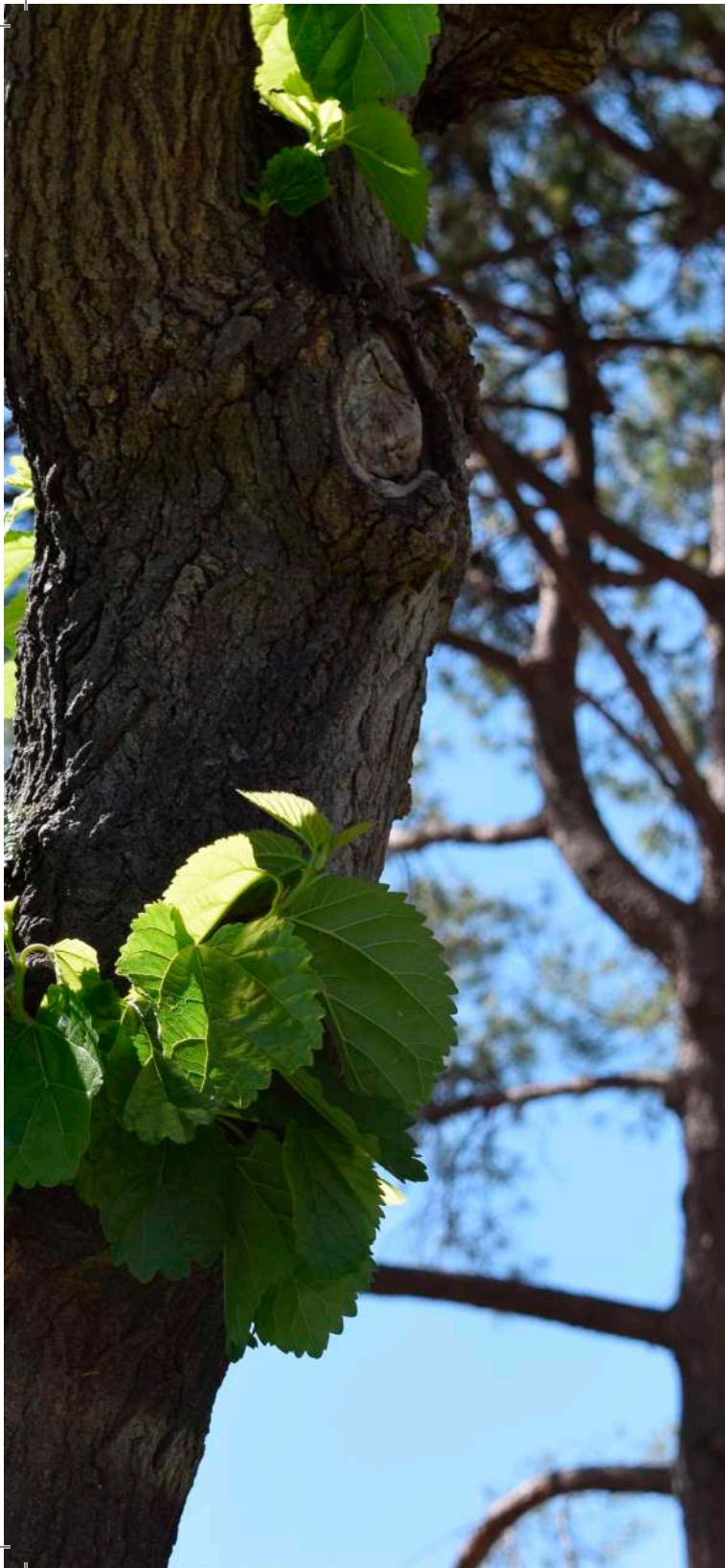
18 “Són molt nombroses les referències de la tradició educativa marianista que se centren en la relació professor-alumne. Moltes poden ser llegides igualment en termes de la relació director (equip directiu)-professor. Per exemple: La importància del testimoniatge i la coherència. (Del professor envers l'alumne i del directiu en relació amb el professor). El reconeixement del valor i la dignitat de l'alumne i del professor. El respecte a la dinàmica d'allò que és humà, acceptant que l'adhesió, de manera especial en el terreny de la fe i les creences, té ritmes i noms propis. La qualitat de la relació personal i la proximitat, la familiaritat en el tracte i la preocupació per totes les facetes de la vida de les persones, més enllà de l'estricta àmbit col·legial. La capacitat d'adaptació als temps, pel que fa tant a les persones com a l'organització mateixa. El testimoniatge d'una adequada coherència en el ser-fer-dir, procurant en tot moment una veritable adhesió al projecte: el que dic és coherent amb el que soc; el que faig és coherent amb el que dic. La pedagogia de Déu i la perspectiva evangèlica aplicades a l'exercici de l'autoritat i a la resolució de conflictes”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 35).

19 “La confiança més absoluta ha de regnar entre el director i els professors, perquè, d'aquesta manera, l'eficàcia d'aquestes dues accions se sumen en lloc de destruir-se recíprocament”. Hoffer, J. *Pedagogía Marianista* (p. 510)

- **Resolució de conflictes:** diagnostica, afronta i resol els conflictes interpersonals amb promptitud i profunditat, sense perjudicar la relació interpersonal; assumeix la pressió que el conflicte implica sense perdre l'equilibri personal i l'equanimitat.²⁰

20 “Gestiona les tensions, conscient que el conflicte és una realitat ineludible en la vida de les organitzacions, i, per tant, no els viu ni els analitza públicament com un fracàs, sinó com a part integrant de la seva pròpia responsabilitat com a funció directiva.” Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 79)



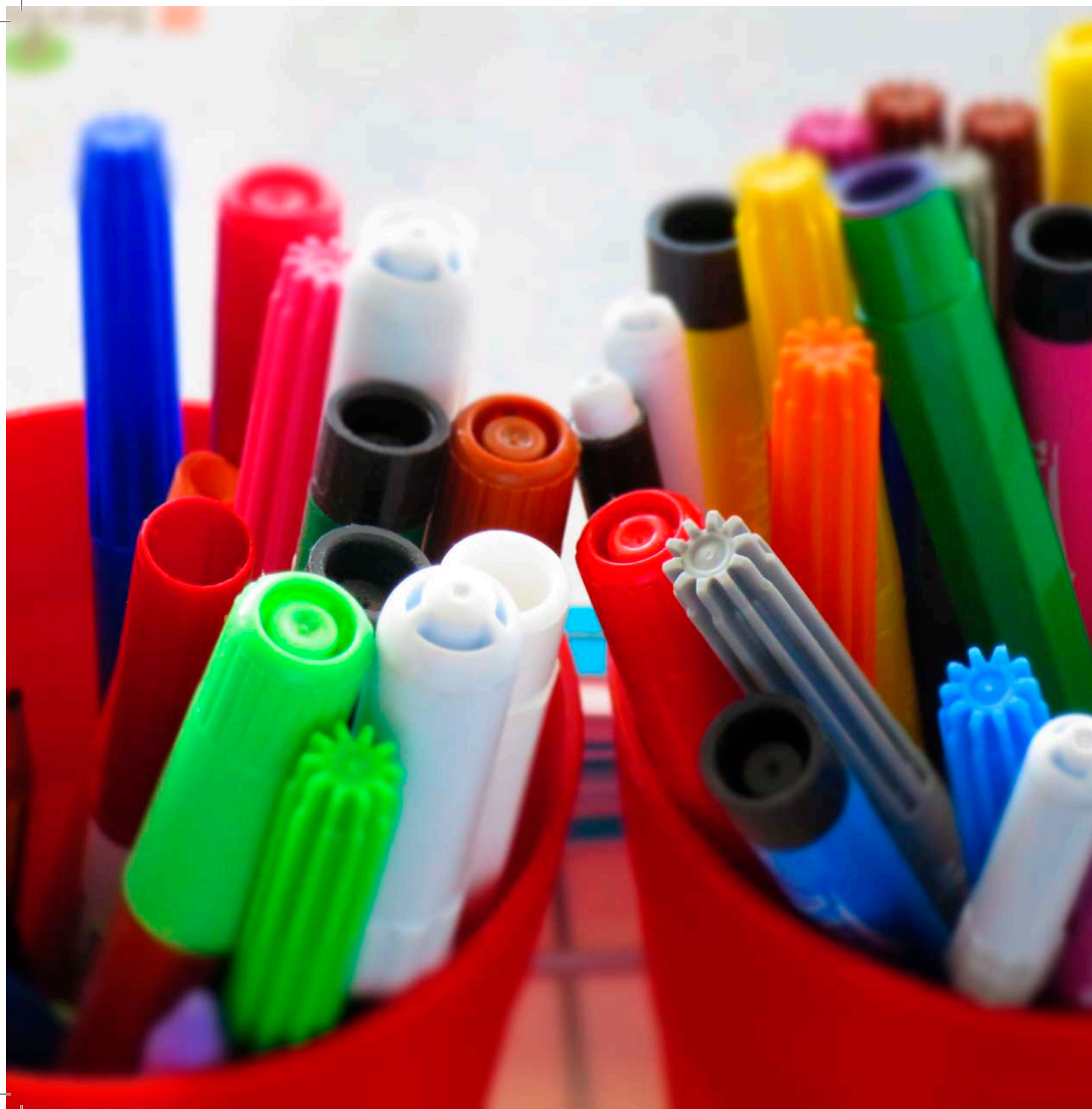


COMPETÈNCIES DIRECTIVES

- **Autoritat:**²¹ comprèn i exerceix l'autoritat com a servei, no com a poder; és conscient que l'autoritat la hi atorguen els altres i que la seva exemplaritat és clau en tot aquest procés; amb la seva autoritat crea una atmosfera de treball en equip, de professionalitat i de confiança; en línia amb la millor tradició marianista, exerceix la seva autoritat amb “un prudent sentit de la indulgència”.
- **Visió:** sap quina és la concreció del Projecte Educatiu Marianista (missió) en el

21 “L'autoritat no és un fi en si mateix, sinó que està orientada al bé comú. Si s'exerceix responsablement, ajuda els professors a educar, els alumnes a aprendre i l'equip directiu a dirigir el col·legi. L'autoritat ben utilitzada, segons la tradició marianista, crea en els nostres col·legis una atmosfera de treball, disciplina, harmonia i confiança. L'esperit d'amor i creixement personal subjacent en el nostre carisma ens anima a un 'prudent sentit de la indulgència' a l'hora de demanar a cada alumne allò que pugui donar; no menys, però tampoc més”. *Características de la Educación Marianista*, núm. 47.

En el mateix sentit, “l'autoritat, en efecte, no és una qualitat particular, sinó una de resultant en la qual es troben, en proporció variable, les qualitats de les quals hem parlat en tot aquest llibre, en particular la fermesa, la competència, la justícia, l'amor desinteressat, el respecte i la confiança”. Hoffer, J. *Pedagogía Marianista* (2017, p. 517).



context propi; formula objectius clars i senzills, alhora que profunds; desenvolupa les opcions estratègiques per assolir aquests objectius; descriu el lloc que volem ocupar a la societat; té un somni compartit que motiva a cadascú i uneix tots els membres de la comunitat educativa.²²

- **Presa de decisions:** no eludeix prendre decisions en el moment oportú; per fer-ho, obté tota la informació necessària; compta amb l'aportació dels que més saben sobre el tema; contrasta la decisió amb el projecte i la visió; assumeix riscos de manera responsable; no es deixa portar per raons personals o d'equilibris interns; assumeix la pressió; és assertiu i determinat amb la decisió, comunica les seves autèntiques raons i posa tota l'energia en el seu compliment.
- **Desenvolupament de persones:** en la seva tasca directiva posa al centre les persones; desenvolupa la capacitat de lideratge dels altres estimulant el seu talent i motivació, així com la seva creativitat; planifica i avalua la formació constant de les persones que lidera; és receptiu a les propostes que li arriben.²³
- **Treball en equip:** exerceix un lideratge compartit, promovent equips de treball cohesionats i eficients al voltant de projectes; sap delegar donant confiança, responsabilitat i autonomia; contribueix a crear un bon clima de treball; fomenta la cohesió i la

22 “Crea una nova visió de l'organització redefinint la seva pròpia identitat, el seu sentit, la seva raó de ser, i la concreta en projectes capaços de ser duts a terme i que desperten la motivació del millor de l'organització. En definitiva, ofereix una visió guiadora, integrada a llarg termini, des d'una assumpció positiva del passat, en un horitzó de sentit”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 79).

23 “Avui, el món de l'empresa, almenys com a intenció, vol situar-se en un model de relació amb les persones i d'organització que superi el paradigma ocupador-empleat per caminar cap a l'empresa concebuda com una comunitat de persones que col·laboren entre si amb la finalitat de donar un millor servei a la comunitat en la seva aportació específica. La mateixa Doctrina Social de l'Església, de manera molt significativa, ha donat suport a aquesta mateixa visió. Com podem fer que les persones es desenvolupin i creixin en el si de la recreació constant del nostre projecte educatiu?”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 36).

solidaritat internes; participa activament en la xarxa de col·legis marianistes.²⁴

- **Gestió:** exerceix la seva funció directiva amb la mirada posada en el desenvolupament de la proposta educativa marianista; fa una bona gestió del projecte pedagògic; gestiona de manera adequada els recursos administratius i econòmics; desenvolupa processos d'avaluació contínua; fa una bona gestió del temps priorititzant objectius, planificant accions i executant-les en el termini previst; busca i aconsegueix un bon nivell d'eficàcia de les reunions.²⁵

24 “La col·laboració no es fa sense sacrifici. Per fer el bé general que tots han de cercar, cadascú ha de renunciar a les seves singularitats pròpies quan aquestes es contraposen a l'ordre general. Això exigeix molta humilitat”. Hoffer, J. *Pedagogía Marianista* (p. 513).

En referència a això: “Una veritable comunitat educativa s’ha de caracteritzar per la capacitat de compartir responsabilitats en la presa de decisions a tots els nivells. Una col·laboració eficaç requereix una bona comunicació, línies clares d'autoritat, i respecte pel principi de subsidiarietat. És important crear equips de treball entre els professors i entre els alumnes, i trobar formes de col·laboració amb les famílies per donar-nos suport mútuament i reforçar la nostra missió comuna. Cooperem també amb altres obres marianistes, amb estructures diocesanes i amb organitzacions nacionals i internacionals”. *Características de la Educación Marianista*, núm. 46.

25 Pel que fa a aquesta competència, cal destacar la importància que té la gestió del projecte educatiu: “L’objectiu de la funció directiva en els centres educatius consisteix a dirigir processos educatius. En efecte, ens correspon dirigir educació, si és que podem parlar així. Tota la resta de coses que ens correspon gestionar —l’organització escolar, els mitjans econòmics i materials, les persones, etc.— no són un fi en si mateix sinó instruments que hem de gestionar de manera flexible i creativa al servei d’aquest gran procés educatiu que representa un centre escolar”. Cortés, J. i Viguera, J. A. *Liderazgo y animación*. Colección Educación Marianista. Tradición e Identidad (p. 40).







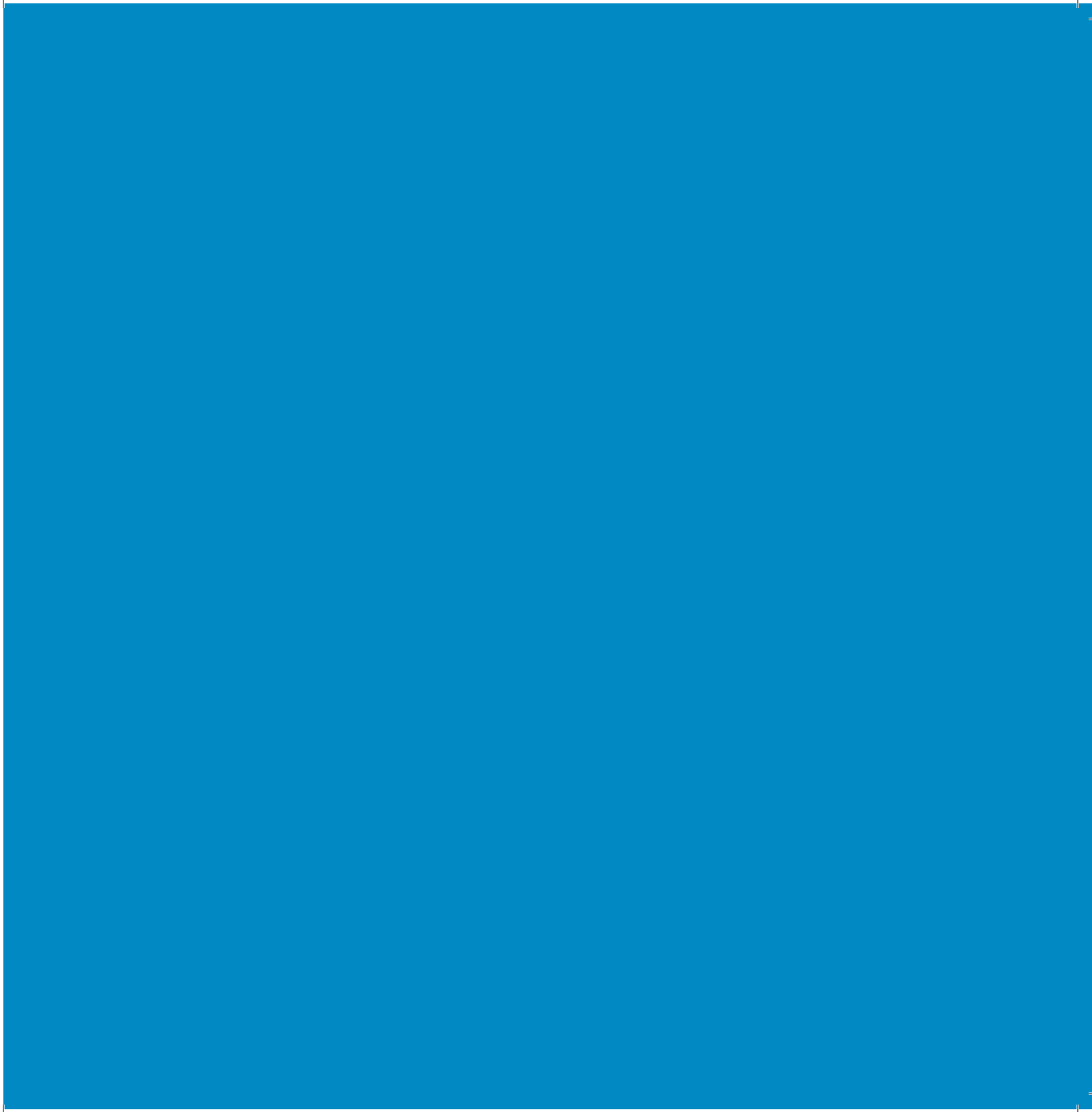
EL LIDERATGE MARIANISTA
Col·legis Marianistes d'Espanya
febrer 2020

Autoria:

Col·legis Marianistes d'Espanya

Disseny:

Sergio Miguel Martín, sm



COLEGIOS MARIANISTAS DE ESPAÑA

