

# 8 DIRECCIÓ I GESTIÓ DELS CENTRES PÚBLICS

**Document 1/1994 del Consell Escolar de Catalunya**

*Edició: Consell Escolar de Catalunya.  
Novembre de 1994*

*Tiratge: 600 exemplars*

## Índex

Presentació .....	4
Introducció.....	5
Document 1/1994 .....	6
1. Consideracions prèvies.....	6
2. Situació actual de la direcció i la gestió dels centres públics.....	7
3. Característiques generals del model actual .....	9
4. Com entenem el perfil professional i característiques dels càrrecs de l'equip directiu...11	
5. Propostes i recomanacions per millorar la direcció i la gestió dels centres públics.....13	

## Presentació

El tema de la direcció escolar ha aconseguit actualment una rara unanimitat: la insatisfacció, encara que no es coincideixi en el diagnòstic ni en les propostes per millorar la situació. El mateix govern que redactà la LODE, on es reglamenta l'estructura actual de la direcció dels centres docents, ha fet explícita la necessitat de proposar algunes mesures de canvi, si bé fins aquests moments no han estat fetes realitat.

El Consell Escolar de Catalunya va voler fer una aportació sobre una qüestió que considerem fonamental per al nostre sistema educatiu, conscient que es tracta d'un tema complex i que en el debat intern es reproduïrien les mateixes visions diverses que es donen en la comunitat educativa —no en va el Consell és reflex de la comunitat educativa catalana.

Per tant, la redacció del document no fou ràpida ni fàcil, però el resultat ha estat un document d'ampli consens, en el qual les diferències han quedat reflectides en forma d'avantatges i limitacions de les característiques que són pròpies de l'actual model de direcció i gestió dels centres. El document té també unes propostes per millorar l'actual situació sense que es pugui parlar d'un model alternatiu, difícil de determinar i més encara de matisar, quan el present està emparat per una llei orgànica.

Ben segur que el nostre sistema educatiu sabrà trobar les solucions que siguin més vàlides per millorar-lo. En cap cas es tracta de tornar a temps passats, quan la direcció escolar era contaminada del context polític no democràtic. La direcció present i futura s'ha de situar en la participació de tots els estaments que s'impliquen en el centre educatiu, de manera que l'autoritat sigui sempre una autoritat democràtica, que doni compte de les seves decisions i sigui avaluada de la mateixa manera que ho han d'ésser la resta d'estaments que conformen el sistema escolar.

El desafiament que se'ns presenta és trobar el punt d'equilibri entre participació i eficàcia, entre autoritat i representació. Del que no hi ha dubte és que la continuïtat de la línia pedagògica d'un centre passa per la coherència i la continuïtat de la direcció; perquè és funció de la direcció la dinamització del professorat i l'aplicació de les directrius sorgides del consell escolar del centre.

La professionalitat dels equips directius, entesa com la preparació específica per a desenvolupar tasques que li són pròpies —sense que això impliqui immobilitat—, es presenta com un requisit per recuperar la confiança en els càrrecs. I a Catalunya necessitem equips directius ben preparats, compromesos amb la seva responsabilitat de tirar endavant els projectes educatius dels centres, equips capaços de treure el màxim profit dels recursos humans i materials disponibles, perquè ben segur que els temps que corren no són propicis per demanar-ne massa.

Jaume Sarramona i López, president del Consell Escolar de Catalunya

## Introducció

Seguint en la línia d'elaborar documents per iniciativa pròpia i posar-los a disposició de la comunitat educativa, el Consell Escolar de Catalunya presenta aquest treball sobre la direcció i la gestió dels centres públics, aprovat en la sessió plenària del dia 19 d'abril de 1994.

Ha estat el fruit de la reflexió i l'intercanvi d'opinions de tots els membres del Consell en una anàlisi acurada de la situació present i en una relació de propostes i recomanacions per a la millora del funcionament global de la direcció i la gestió en els centres públics.

La finalitat d'aquesta contribució s'orienta cap a la superació dels dèficits constatats i cap a l'objectiu últim d'avançar en l'aplicació d'un model de gestió i direcció de centres públics tan satisfactori com sigui possible per a tots els sectors implicats en un ensenyament de qualitat.

El contingut del document s'estructura en els apartats següents:

- En les consideracions prèvies es justifica la necessitat de l'informe en la situació present i es fan un seguit d'observacions sobre el model de direcció i gestió i la seva vinculació al projecte educatiu.
- Seguidament es presenta la situació actual de la gestió i la direcció dels centres públics amb un estudi exhaustiu dels problemes relatius a la participació: la necessitat de desenvolupament de l'autonomia dels centres, la consolidació dels equips directius i els recursos necessaris per a una organització eficaç del centre.
- En l'apartat de característiques generals del model actual, es descriuen els elements que el constitueixen i es fa una valoració dels aspectes positius i negatius respecte a l'elecció dels òrgans de direcció i gestió, la consideració de la professionalitat específica dels càrrecs electius i la temporalitat en l'exercici dels càrrecs directius.
- A continuació s'explicita com entenem el perfil professional i les característiques dels càrrecs de l'equip directiu.
- Finalment se sistematitzen les propostes i les recomanacions per millorar la direcció i la gestió dels centres públics, ordenades segons l'àmbit a què fan referència:
  - L'estructura i l'organització del centre educatiu.
  - El professorat i l'equip directiu.
  - La gestió de l'Administració.

Valorem d'una manera especial les aportacions del Consell en el darrer apartat, en tant que poden ajudar a una àmplia reflexió del conjunt de la comunitat educativa.

Només queda expressar el desig que la utilitat del document es faci palesa en la concreció d'una correcta gestió i direcció en tots els centres públics del país.

La Secretaria del Consell Escolar de Catalunya

## **Document 1/1994**

El Consell Escolar de Catalunya per acord de la Comissió Permanent va crear, en data 12 de febrer de 1992, una subcomissió específica per tal d'elaborar una proposta de document sobre *Direcció i gestió dels centres públics*. El Ple del Consell, celebrat el dia 19 d'abril de 1994, va aprovar per majoria absoluta aquest document.

### **1. Consideracions prèvies**

#### **1.1. Justificació d'aquest informe**

La importància de la gestió i la direcció dels centres públics en relació amb la qualitat educativa s'ha fet cada cop més evident. La preocupació creixent de tots els sectors implicats en l'educació ho ha posat de manifest abastament.

Aquesta preocupació no és exclusiva de Catalunya, sinó que és comuna a la resta de l'Estat i a molts altres països del nostre entorn, tant és així que al mes de gener el Ministeri d'Educació va publicar el llibre *Centros educativos y calidad de la enseñanza* sobre aquest mateix tema.

Al Consell Escolar de Catalunya s'ha constituït una subcomissió per intentar aclarir la qüestió i fer propostes per millorar la situació actual. En el debat previ hem intentat posar a discussió totes les qüestions i considerar els diversos aspectes. L'informe intenta compaginar el consens necessari entre els diferents sectors representats al Consell amb una proposta articulada en un conjunt de recomanacions finals.

Partim de considerar que no s'han dut a terme totes les mesures que podien fer viable i eficaç en la pràctica el model de direcció i gestió dels centres públics, en coherència amb el model educatiu vigent. S'han evidenciat disfuncions en la pràctica educativa que hem intentat explicitar en el capítol 2 d'aquest document.

A partir d'aquesta consideració inicial, pensem que el model vigent s'ha d'incrementar i aprofundir en tots els seus elements, amb tots els recursos i mesures necessàries per fer-lo possible i efectuant els canvis pertinents. Així, doncs, en el conjunt d'aquest document no s'opta per un model alternatiu, fet que pot produir certes contradiccions.

#### **1.2. Coherència entre el model educatiu i el model de direcció i gestió**

Una primera constatació important és la necessària coherència entre el model educatiu que es vol dur a terme i el model de gestió i d'organització que el farà possible. La LODE i la LOGSE representen el marc legislatiu general de referència en aquestes consideracions.

El model educatiu vigent es basa en un arrelament dels òrgans de gestió en la realitat del centre. En aquesta línia, la LOGSE necessita un model de gestió i direcció de centres que faciliti una major qualitat del seu funcionament i que respecti les peculiaritats pròpies, d'acord amb el projecte educatiu de cada centre.

Entenem que la LOGSE planteja la necessitat de models més flexibles i diversos, sense canviar els trets fonamentals del model establert a la LODE.

### **1.3. Vinculació del model de direcció i gestió al projecte educatiu**

El projecte educatiu de cada centre ha de definir, entre altres aspectes, l'estil de gestió i l'estructura organitzativa, de manera que la gestió i l'organització han d'estar al servei dels objectius que s'hi expliciten.

El context en què el projecte educatiu s'ha de desenvolupar es defineix a partir de diversos elements com:

- El marc legal definit, que aposta clarament per la participació dels diferents sectors.
- L'autonomia dels centres, que implica autonomia de gestió.
- La necessària eficàcia del sistema públic d'educació.
- Les relacions amb els diferents àmbits de l'Administració educativa.
- Les demandes de la societat i de l'entorn immediat
- La dimensions econòmiques, humanes i materials relatives als recursos.
- La població escolar específica del centre.
- La composició de l'equip de professorat.

Tots aquests elements, que formen part del model educatiu regulat per l'actual legislació, no es poden tractar per separat i és necessari assolir el grau màxim de coherència entre tots.

## **2. Situació actual de la direcció i la gestió dels centres públics**

Constatem que les problemàtiques detectades no són exclusives de Catalunya i que són preocupacions compartides amb molts altres països.

La realitat actual de la direcció de centres educatius és prou diversa i complexa com per poder generalitzar certes afirmacions que fem en aquest document. Mentre que en uns centres la gestió i la direcció han reeixit en els seus objectius, en d'altres es produeixen disfuncions i problemes de manera permanent. L'exemple dels primers ens ha suggerit algunes de les propostes que fem en el capítol 5. La problemàtica dels segons inspira gran part del capítol 2.

Volem remarcar que no hem disposat de dades oficials que ens permetin justificar quantitativament les consideracions que fem en aquest document, i que presentem agrupades en quatre grans blocs:

### **2.1. Problemes relatius a la participació**

- En determinats centres o etapes (alguns ensenyaments especials, escoles bressol, escoles d'adults...) no està regulat el funcionament dels òrgans de govern democràtics.
- El nivell de participació dels sectors de pares i d'alumnat és insuficient i provoca de vegades desajustaments en els procediments democràtics d'elecció. L'alumnat, a més a més, participa amb dificultats en els aspectes relacionats amb la programació educativa del centre.
- El funcionament dels consells escolars de centre té algunes disfuncions (manca d'autonomia, composició dels diversos sectors, inconcreció en la definició de funcions, desconeixement de les possibilitats i competències reals, manca de recursos, etc.).
- En general es detecta una manca de formació per a la participació en tots els sectors de la comunitat educativa. Hem de tenir en compte que la història dels òrgans de govern democràtic és molt recent, i que moltes vegades hi ha desorientació i ingerències d'uns en les competències dels altres.

### **2.2. Problemes relacionats amb la necessitat de desenvolupament de l'autonomia dels centres educatius**

Malgrat que es reconeix el principi d'autonomia dels centres educatius a la LOGSE, no s'ha potenciat prou, especialment en el camp de la gestió. Els equips de gestió tenen dificultats per prendre decisions.

- Els centres elaboren el projecte educatiu i el projecte curricular, però tenen dificultats a l'hora de disposar d'uns recursos adaptats a les seves necessitats pedagògiques.
- Manca una cultura generalitzada que permeti organitzar o racionalitzar els propis recursos d'acord amb les necessitats; els centres estan condicionats per una excessiva rigidesa en els models organitzatius, la qual cosa dificulta l'adaptació a les peculiaritats pròpies.
- Això influeix també negativament en el professorat, que no assumeix una cultura de la professionalitat i l'autonomia del centre.
- Per altra banda, dificulta la consolidació de centres educatius que tinguin clars els trets que els identifiquen per mitjà del projecte que en defineix l'actuació.

### **2.3. Problemes relacionats amb la consolidació dels equips directius**

- Manca de candidats per ser elegits directors amb projecte. Aquest fet, que es produeix des de la promulgació de la LODE, està molt relacionat amb la indefinició de les responsabilitats i produeix la inhibició.



- Manca de formació general i específica dels docents que exerceixen càrrecs unipersonals, tant pel que fa a la formació inicial com la permanent.
- Dificultats dels òrgans de govern en els centres educatius per actuar amb agilitat, a causa de l'escassa autonomia de gestió i la diversitat d'instàncies competents en la resolució dels problemes quotidians.
- Excessiva mobilitat dels equips directius que, en un nombre prou important de centres, canvia cada curs escolar.
- Suport no sempre suficient de l'Administració per poder desenvolupar la tasca directiva. Sovint els equips directius troben poc suport en situacions difícils que depenen de la gestió administrativa externa.

2.4. Problemes relacionats amb les deficiències dels recursos necessaris per a una organització eficaç del centre

- Manca d'alguns recursos generals, especialment administratius, entre d'altres.
- Desaprofitament d'alguns recursos existents, com persones que fan feines que no els corresponen o dificultats en la seva racionalització per part del centre.
- Administració amb mecanismes excessivament burocràtics per donar resposta als requeriments, de vegades urgents, dels centres educatius.

### **3. Característiques generals del model actual**

#### **3.1. Marc general de la gestió d'un centre educatiu**

La gestió d'un centre educatiu ha de caracteritzar-se per:

- Ser democràtica, tant en els objectius educatius del centre (pluralisme, integració, laïcitat, obertura i relació amb l'entorn) com en la seva definició col·lectiva, en els mecanismes de presa de decisions i en la formació dels equips docents.
- Compaginar l'eficàcia i l'eficiència en la utilització de recursos i l'avaluació de persones i de resultats.
- Ser participativa en el funcionament dels òrgans de govern, en la implicació dels membres de la comunitat educativa i en els controls.
- Ser autònoma en la definició del projecte d'escola, en el model de gestió i en la distribució de recursos corresponent.
- Avaluar-se i estar sotmesa a control social en la gestió, en la participació, en la utilització dels recursos i en els resultats.

#### **3.2. Elements de l'actual model de gestió**

- **Participació**

Hi ha una coincidència general que la consolidació d'una cultura de la participació de tots els sectors és un element clarament positiu.

En un marc participatiu, l'escola actua com a element educatiu d'incidència social, i en aquest sentit:

- Facilita el debat sobre els projectes del centre, les decisions de gestió i el perfil dels càrrecs unipersonals.
- Implica el conjunt de la comunitat educativa en el funcionament del centre.
- Permet incorporar punts de vista plurals i diversos procedents dels diferents col·lectius de la comunitat educativa.
- Afavoreix un marc on es puguin consensuar línies i principis educatius entre sectors diferents.

Tanmateix, les disfuncions que hem detectat en el nostre model, i a les quals ens hem referit en l'apartat 2.1 d'aquest document, poden ser perquè:

- No són prou clares les funcions en la normativa, i encara menys en la pràctica habitual.
- La nostra tradició participativa està poc arrelada socialment.
- La doble funció del director —com a representant de l'Administració i com a president dels òrgans col·legiats del centre— dificulta en la pràctica la presa de decisions.
- En la participació, de vegades, s'anteposa el component estamental o corporatiu a l'interès per la qualitat de funcionament del centre.

- **Elecció dels òrgans de direcció i gestió**

En el model actual, els membres del consell escolar de centre i els càrrecs unipersonals són elegits entre els membres de la comunitat educativa del centre. Aquesta característica:

- Afavoreix la participació i la implicació col·lectiva i l'autonomia del centre.
- Permet perfils de gestió i direcció més contextualitzats, i la possibilitat de reconèixer lideratges existents amb una major acceptació per part de la comunitat.
- Orienta l'actuació personal dels òrgans col·legiats i dels unipersonals.
- Pot contribuir a evitar personalismes que siguin negatius per al conjunt.

Tanmateix, en el model vigent, de vegades es presenten els inconvenients següents:

- Inhibició a l'hora de presentar candidatures per assumir les responsabilitats de gestió, ateses les condicions d'elecció que el model preveu.
- En el moment de prendre decisions, els càrrecs unipersonals i l'equip directiu poden trobar-se condicionats pel fet que aquestes decisions afectin els col·lectius que els han escollit, per exemple en exercir les funcions de cap de personal.
- L'insuficient grau de participació en els processos electius d'alguns sectors de la comunitat educativa.

- **Manca de consideració de la professionalitat específica dels càrrecs electius**

No està definit el nivell de preparació per exercir el càrrec per al qual hom és elegit, ni les condicions que hom ha de tenir per desenvolupar aquest càrrec. Això comporta que:

- El nombre de professors susceptibles de ser elegits, i per tant d'exercir càrrecs de responsabilitat, és més ampli.
- Pot representar un estímul i un element de canvi per al professorat.
- La procedència dels elegits, membres del centre, aporta un coneixement més gran del centre educatiu i pot rendibilitzar l'experiència pedagògica i afavorir la identificació amb el projecte educatiu concret.

Malgrat això, detectem alguns perills, com la manca de formació específica (inicial i permanent) per desenvolupar el càrrec que pot dificultar les solucions organitzatives i el domini de tècniques específiques per a la dinamització de grups. Això pot conduir a actuacions que van en contra dels principis que hem assenyalat abans: democràcia, participació, etc.

- **Temporalitat en l'exercici dels càrrecs directius**

El fet que els càrrecs directius siguin elegits per a un període determinat, en tot cas prorrogable, creiem que:

- Afavoreix la implicació del professorat en les tasques de gestió.
- Afavoreix que els càrrecs unipersonals tinguin contacte amb la docència i més relació personal amb la resta del professorat.

Tanmateix té alguns aspectes negatius:

- La inversió de formació realitzada i l'experiència acumulada en la gestió no és rendible per a aquesta gestió quan els canvis són excessius, per exemple, i quan s'exerceix el càrrec només durant un curs.
- En períodes més llargs, en els quals hi ha una experiència acumulada important, caldria rendibilitzar aquesta experiència en l'exercici d'altres funcions, però els mecanismes per fer-ho no estan previstos en la legislació vigent.

#### **4. Com entenem el perfil professional i característiques dels càrrecs de l'equip directiu**

És necessari que totes les persones de l'equip directiu, així com totes les que hagin de realitzar tasques de gestió en els centres, tinguin la preparació adequada per tal de desenvolupar correctament la seva feina. Això és el que entenem per professionalització.

En coherència amb el model educatiu de la LOGSE, creiem que les tasques de gestió han de ser assumides en equip. Aquesta és la millor manera d'aconseguir una implicació en el projecte educatiu de centre.

Les tasques que l'equip directiu ha d'exercir són de dos tipus:

- Les que corresponen a un àmbit de gestió jurídic i administratiu, en el qual s'actua en el marc de la normativa vigent.
- Les que corresponen a un àmbit de gestió tècnic i pedagògic, contextualitzat pel propi projecte i que l'equip exerceix amb autonomia.

Les persones que formen part de l'equip directiu d'un centre públic han de complir les condicions següents:

- Estar motivats per a la realització del projecte educatiu, per a la millora qualitativa del centre, amb l'eficàcia i la satisfacció de l'equip docent i de la comunitat educativa.
- Ser capaços de ser motor de l'equip docent, de coordinar les activitats i els recursos que els permetin una dedicació preferent a la seva tasca.
- Disposar dels coneixements necessaris i de les tècniques de gestió i dinàmica de grups convenients.

L'equip directiu ha de fer la feina que veritablement li correspon, i per això cal que les tasques més estrictament administratives les faci personal específic. Hi ha d'haver una distribució de tasques per tal d'assegurar un funcionament del centre correcte i àgil.

Els tres components de l'equip, més l'administrador, poden repartir-se els àmbits de treball següents:

- La direcció ha de coordinar globalment totes les tasques del centre educatiu i, per tant, li cal un bon coneixement de l'entorn i de les persones de les quals és cap de personal.
- La direcció, com a presidència del consell escolar de centre, és responsable que els òrgans col·legiats funcionin. Ha de vetllar pel nivell i la qualitat de la participació dels diferents estaments. Ha de tenir cura de les convocatòries, dels acords presos, del seguiment d'aquests acords, etc.
- Al secretari/ària li correspon la funció de gestió administrativa del centre. Cal preveure en els centres de secundària que disposen en la plantilla d'auxiliars administratius una millor definició de les seves funcions.
- L'administrador hauria de ser la figura que garantís els aspectes gerencials de manteniment i de funcionament del centre. Considerant la dificultat que cada centre disposi d'un administrador, es podrien buscar fórmules que facin possible cobrir aquesta necessitat.

Després de les afirmacions anteriors, volem puntualitzar que aquest model s'hauria de poder flexibilitzar per adaptar-se a les diverses necessitats de centres de diferent nivell o etapa, de diferent dimensió i altres especificitats pròpies.

## **5. Propostes i recomanacions per millorar la direcció i la gestió dels centres públics**

Hi ha un conjunt d'aspectes generals que influeixen en la solució dels problemes de la gestió dels centres. Entenem que segons com s'abordin aquests aspectes s'afavorirà amb major o menor grau la solució d'aquests quant a la gestió i direcció dels centres públics.

El conjunt de propostes i recomanacions que fem han de tenir un tractament global, sense intentar solucionar els temes per separat, sinó d'una manera coherent que possibiliti arribar al fons de la qüestió.

Presentem aquestes propostes agrupades en diferents blocs a fi de sistematitzar-les adequadament.

### **5.1. Referides a l'estructura i l'organització del centre educatiu**

En relació amb l'organització interna del centre, creiem que cal tendir a:

*1. Aprofundir en l'autonomia del centre educatiu, tant econòmica com organitzativa i pedagògica.*

L'autonomia significa que hi ha un reconeixement de la diversitat de projectes dels centres educatius, facilita l'adaptació a l'alumnat i a l'entorn, implica la possibilitat de flexibilitzar l'organització del currículum i possibilita l'adequació dels recursos a les necessitats i la racionalització en la distribució dels pressupostos.

Només l'autonomia permet la consolidació i la regulació dels projectes educatius que donen coherència al procés educatiu de tot l'alumnat, tot potenciant l'aprofitament de la riquesa i la diversitat de la comunitat educativa. El projecte educatiu de centre, en explicitar la línia d'escola, orienta globalment el treball de gestió i direcció dels centres i dóna sentit al treball dels equips directius.

Les mesures que proposem són:

- Dintre el marc general de la gestió, obrir la possibilitat a models de gestió diferenciats segons les peculiaritats de cada centre explicitades en el projecte educatiu, que hauria de reflectir els plantejaments educatius generals i els aspectes organitzatius i de gestió necessaris per dur-lo a terme.
- Garantir una autonomia plena en la racionalització i la distribució dels recursos que arriben a l'escola, inclosos aspectes relacionats amb la definició de plantilles de professorat i altres recursos que facin possible l'aplicació del projecte educatiu.
- Assegurar que es faci pública l'oferta educativa del centre i els elements més característics del projecte educatiu del centre. Els pares i les mares haurien de poder

tenir en compte el projecte en el moment d'elegir el centre que volen per als seus fills. Cal que disposin d'informació prèvia abans de la matriculació.

- Potenciar els projectes facilitant la consolidació dels equips docents mitjançant una major estabilitat del professorat (modificació dels concursos de trasllat, incentivació de la permanència al centre, etc.).

## *2. Afavorir la qualitat de la participació en els centres públics.*

La participació és un element essencial en el nou model de gestió dels centres públics i és necessari aprofundir en el sentit i la qualitat en què es produeix. La referència al voltant de la qual s'ha de configurar aquesta participació és el projecte comú que es defineix conjuntament.

Concretem, seguidament, les propostes següents:

- Organitzar activitats, tant específiques per a cada sector de la comunitat educativa com conjuntes entre els diversos sectors, que tinguin com a objectiu la formació en la participació. Proponem que els plans de formació permanent incloguin activitats que incideixin en aquesta qüestió.
- Establir mecanismes d'informació en cada centre perquè tots els sectors puguin participar realment.
- Revisar la composició dels consells escolars de manera que en l'etapa de primària s'incrementi la presència dels pares i les mares i en l'etapa de secundària s'incrementi la de l'alumnat, per tal que puguin participar més activament en el procés de presa de decisions.
- Millorar els mecanismes que articulen la participació del sector de pares i mares i de l'alumnat, que són els més nombrosos, i potenciar les associacions d'aquests sectors.
- Incloure en el projecte educatiu orientacions sobre l'adquisició d'hàbits i actituds participatives entre l'alumnat. Incloure en el projecte curricular activitats que desenvolupin aquestes orientacions.

## *3. Assegurar l'avaluació dels centres educatius.*

Els centres educatius han d'avaluar el seu funcionament. Una major autonomia exigeix un rigor més alt en les tasques de control i avaluació, per part d'ells mateixos, que afavoreix la professionalitat de l'equip docent.

El control extern que representa la relació entre l'Administració educativa i el centre educatiu ha de tenir com a referència fonamental l'avaluació que el mateix centre realitza. Aquest control haurà de donar elements de suport i tenir un caràcter formatiu.

Aquesta avaluació ha de tenir, com a marc de referència, l'avaluació del sistema educatiu.

Les mesures concretes que proposem són:

- Iniciar un pla experimental d'avaluació dels centres docents.
- Garantir que en el projecte educatiu quedi recollida l'avaluació interna del centre. Determinar els objectius a avaluar i els mecanismes interns per fer-ho.
- Utilitzar la memòria general del centre com a eina d'avaluació i comparació entre els objectius fixats i els resultats, i no usar-la simplement com un document administratiu.
- Que la funció inspectora (visita d'avaluació de centres) promogui l'avaluació interna dels centres educatius.

#### *4. Dotar els centres dels recursos adients per afavorir les tasques de direcció i gestió.*

Les condicions del centre (espais, sales de treball, etc.), els aspectes ambientals, l'organització del personal (horaris, funcions, especialitats, responsabilitats, etc.) tenen una incidència també en la consolidació de l'equip.

En aquest aspecte distingim els aspectes d'ordenació general, que depenen de l'Administració, dels aspectes de racionalització interna del mateix centre, que són responsabilitat de l'equip.

Per això proposem les mesures següents:

- El projecte educatiu del centre, convenientment valorat i justificat, ha de servir de base per a la concreció i la definició de les plantilles del personal que hi està destinat.
- Suport administratiu en tots els centres, recursos econòmics suficients i autonomia per a la gestió, en la línia del que ja apuntàvem anteriorment.
- Les condicions del centre han de facilitar el treball en equip i la feina de gestió: espais, sales de treball i de reunió, material i condicions ambientals.

## **5.2. Referides al professorat i l'equip directiu**

Les mesures que proposem són:

### *1. Millorar la formació del professorat.*

La formació inicial i permanent ha d'incidir en la preparació general de tot el professorat en els aspectes relacionats amb la gestió, fent evident la seva relació amb el funcionament general dels centres. Aquesta formació ha de ser susceptible d'avaluació.

- En la formació inicial dels mestres, els continguts relatius a la gestió educativa i a les relacions entre l'organització i el funcionament pedagògic i educatiu dels centres haurien de tenir la presència suficient i el tractament pràctic adequat.
- En la formació permanent del professorat, cal oferir una formació específica als membres de l'equip directiu i a altres persones que realitzin, o puguin realitzar, tasques de gestió i organització dels centres.

Aquesta formació permanent ha d'insistir en:

- La contextualització de l'exercici de la gestió a l'entorn immediat del centre.
- L'actualització pedagògica i administrativa.
- El coneixement en profunditat de les funcions que s'han d'exercir.
- Els instruments, models i tècniques que afavoreixin la comunicació, el treball en equip, el foment de la participació, la coresponsabilitat en la presa de decisions, l'organització interna, la racionalització dels recursos i la dinàmica de grups.
- Prioritzar un model de formació permanent que respongui a les necessitats dels projectes de cada centre, tot potenciant la reflexió constant sobre la pròpia pràctica. Aquesta mesura consolida els projectes educatius i les propostes organitzatives per dur-los a terme.

*2. Aclarir les funcions, tasques i responsabilitats a desenvolupar per l'equip directiu i, en general, pel personal del centre educatiu.*

Quant a l'equip directiu, les tasques i les funcions les classifiquem en les àrees de gestió següents:

- Coordinació general. Coordina totes les àrees i responsabilitats de gestió.
- Organització i funcionament intern del centre. Comandament de personal.
- Coordinació pedagògica i d'organització curricular.
- Relacions exteriors, relacions amb l'entorn socioeconòmic (en sentit molt ampli i tenint en compte les concrecions pertinents de cada nivell o etapa educativa).
- Economia i administració.

Per això proposem que l'Administració aclareixi, previ debat amb el conjunt de personal que treballa en els centres educatius, les funcions, tasques i responsabilitats de cadascú. El resultat d'aquest debat afavorirà que cada centre concreti millor, en el seu reglament de règim intern, la tasca de gestió i direcció.

*3. Afavorir la constitució d'equips docents vinculats al projecte educatiu de centre.*

Les propostes d'aquest apartat estan condicionades per la possibilitat de modificar el sistema de funcionariat, però mentre no es modifiqui, caldria estudiar les propostes que poden millorar la situació actual.

Les modificacions d'aquests aspectes, que afavoririen l'estabilitat dels equips docents, inclosos els equips directius, i la vinculació d'aquests equips al projecte educatiu, millorarien el funcionament i la qualitat dels centres educatius.

La incorporació del professorat novell hauria de rebre un tractament específic.

Per això proposem:



- Modificar les adscripcions per tal que les plantilles siguin adequades, en formació inicial i específica, al projecte educatiu i el projecte curricular de cada centre.
- En el procés de trasllats, cal explicitar les característiques de les places docents dels centres referides a aspectes del projecte educatiu del centre, a fi que siguin conegudes pel professorat que hi pugui accedir.
- Cercar mecanismes que potenciïn la continuïtat d'aplicació del projecte educatiu i que incentivin l'estabilitat dels equips docents, com també dels equips directius.
- Concretar els límits temporals en què l'equip directiu pot exercir les seves funcions. Creiem que s'hauria d'insistir en l'establiment d'un període mínim de tres anys i la possibilitat de renovar aquest període de manera periòdica o renovar parcialment l'equip directiu.

#### *4. Regular l'accés del professorat que opti a càrrecs de gestió i direcció. Incentivar l'exercici d'aquests càrrecs.*

Per facilitar la constitució dels equips docents i dels equips directius cal millorar els mecanismes d'accés a l'exercici d'aquests càrrecs i incentivar els professionals que els desenvolupen correctament.

Per això proposem que, per accedir a aquests càrrecs, haurien de valorar-se els aspectes següents:

- L'experiència docent i l'antiguitat en la docència, en atenció als aspectes qualitatius.
- El coneixement del centre educatiu i de l'entorn en què està inserit.
- La presentació d'un projecte de gestió adequat i al servei del projecte educatiu del centre.
- L'acreditació de formació específica per exercir el càrrec al qual s'opta, o bé el compromís d'assistir als cursos especialitzats que puguin convocar-se amb posterioritat a la seva elecció.
- Durant l'exercici del càrrec també caldrà tenir en compte la necessitat de formació permanent específica.

Quant a incentivar les funcions de direcció i gestió, creiem que cal un reconeixement col·lectiu de les experiències de gestió positives, que es podria concretar, entre d'altres, en:

- Augmentar la dotació del centre.
- Concedir reconeixements administratius.

### **5.3. Referides a la gestió de l'Administració**

L'agilitat en el funcionament de l'Administració i un major grau de descentralització poden facilitar les tasques de gestió i direcció dels centres públics. Qualsevol mesura en aquest sentit pot afavorir la millora de l'organització dels centres.

L'Administració local, per la seva proximitat al servei i a l'escola, pot jugar un paper clau en la contextualització dels projectes educatius a l'entorn territorial concret. Aquesta tasca s'ha de realitzar a través dels representants municipals en els consells escolars de centre i dels consells escolars municipals.

Les propostes concretes que fem per millorar aquest aspecte són:

- Organització de l'Administració que faciliti la gestió i la direcció dels centres públics amb la creació de mecanismes àgils per resoldre els problemes administratius.
- Que l'atenció jurídica que es dóna a les direccions dels centres docents, en cas d'accidents, denúncies, etc., sigui prou àgil i eficaç.
- L'Administració hauria de reconèixer legalment l'equip directiu com un òrgan col·legiat, amb temps per reunir-se, analitzar, planificar, avaluar, preveure i elaborar estratègies, dinamitzar el centre, etc.
- L'Administració educativa ha de fomentar la investigació i l'experimentació en els aspectes relatius a la gestió i la direcció dels centres públics. Cal difondre les experiències i recerques que existeixen en aquest àmbit.
- Seria convenient estudiar la delegació de competències a les administracions locals amb l'assignació dels recursos corresponents per gestionar-les.