

Model d'organització de centres

Manuel Perelló Beau

RESUM

Aquest estudi fa una proposta de model d'organització de centres escolars públics de secundària a partir de l'anàlisi del sistema educatiu actual —que és clarament ineficaç— i de les propostes de reforma estructural que podem inferir de la LOE, del Dictamen del Consell Econòmic i Social sobre l'eficàcia del sistema educatiu de les Illes Balears del document «Pacto Social y Político por la Educación», de la Llei catalana d'educació i dels models de gestió de qualitat reconeguts internacionalment. Més enllà de la situació dramàtica, ens decantem per una visió optimista, ateses les oportunitats que sorgeixen per capgirar la situació.

RESUMEN

Este estudio hace una propuesta de modelo de organización de centros escolares públicos de secundaria a partir del análisis de la situación actual del sistema educativo, claramente ineficaz, y de las propuestas de reforma estructural del mismo que se pueden inferir de la propia LOE, del Dictamen del Consell Econòmic i Social sobre l'eficàcia del sistema educatiu de les Illes Balears del documento de «Pacto Social y Político por la Educación», la Llei catalana d'educació i los modelos de gestión de calidad internacionalmente reconocidos. Más allá de la dramàtica situación apuesta por una visión optimista atendiendo a las oportunidades que se nos ofrecen de dar un giro a la situación.

I. INTRODUCCIÓ

Aquest estudi pretén demostrar que el sistema educatiu de les Illes Balears està malalt orgànicament i moralment. La malaltia orgànica procedeix de la mala formació dels professionals i la moral prové de la hipocresia amb què els agents responsables afronten la situació, els quals intenten trobar en l'altri la causa dels mals generals.

Així mateix, tot i que pugui semblar contradictori, podem ser optimistes, perquè hi ha raons per pensar que, si ho volem, els agents implicats en el sistema i la societat en conjunt tenim eines per capgirar, poc a poc, la situació.

La intenció és basar les nostres afirmacions i aportacions en evidències. Així, la dolorosa constatació que els professionals (professors, directius i responsables de l'Administració) que som responsables del funcionament del sistema educatiu no tenim la preparació adequada no solament ho diem nosaltres, sinó també els implicats.

Veurem que hom afirma que la preparació amb què els professors accedeixen a la seva plaça és notablement insuficient i que no ho resolen d'una manera satisfactòria una vegada que l'ocupen. Comprovarem que els directors, que han de respondre del funcionament i dels resultats dels centres escolars, «no són professionals». Sabem que l'Administració educativa està formada, en gran part, per professors de pas que tindran unes responsabilitats que saben que ocuparan transitòriament.

La societat tampoc no respon adequadament a aquesta situació. Hi ha partits polítics que no afronten amb responsabilitat la tasca d'estructurar un sistema educatiu eficaç i eficient; hi ha administracions

que no es plantegen amb què hi poden col·laborar; hi ha famílies que estan desorientades i que se senten superades per les exigències d'ajudar els fills en la tasca d'estudiar i afermar uns valors d'esforç per aconseguir allò que desitgin; existeix un teixit productiu mancat de compromís; hi ha joves que consideren que són subjectes passius del que els depararà el futur, etc.

Dèiem, però, que hi ha raons per ser optimistes. Efectivament, tenim la solució a les mans i això no vol ser una afirmació retòrica. Entre tots els agents que hem esmentat —els propis del sistema educatiu o de la societat—, n'hi ha molts que saben què és el que convé fer i estan disposats a fer-ho. Tenim una necessitat evident d'afrontar canvis estructurals en el sistema educatiu i tenim lleis i normatives suficients per fer-ho, i, si no basten, podem canviar allò que convingui; tenim coneixements dels requisits d'una bona pràctica docent, d'una gestió que ja han posat en pràctica professionals, centres, altres comunitats autònomes o altres països d'Europa.

El perill principal és no afrontar la malaltia moral, la qual cosa ens fa cercar en els altres les causes del fracàs, ens posa a la defensiva a l'hora d'assumir el que ens toca fer, el que convé que fem. El sistema està segrestat per aquest blocatge que afecta a tothom, a uns més que a uns altres, com mostrarem més endavant.

Dit això, volem deixar clar que l'objecte del nostre estudi és, únicament, demostrar els mals que perjudiquen el bon funcionament dels centres públics de secundària i mostrar que hi ha mesures eficaces immediates que podem aplicar, exemples de bones pràctiques traslladables a la nostra situació, que ens permetrien definir un model d'organització de centres desitjable per a la nostra comunitat autònoma.

Els mals que perjudiquen el bon funcionament que els centres podrien tenir provenen de la manca de criteri de l'Administració, la qual cosa condiona les seves decisions a les d'uns sectors determinats de la comunitat educativa. Això arriba a l'extrem d'incomplir la lletra i l'esperit de la llei educativa vigent i de perjudicar l'interès del sistema, ja siguin decisions per millorar en general el sistema o d'altres que afectin les condicions en què el professorat i els directores desenvolupen la seva tasca, o, fins i tot, el fet que una bona part dels centres romanquin a la deriva de manera irresponsable per manca de projecte i direcció.

La proposta d'un model nou d'organització de centres es basarà en l'exemple de Catalunya, comunitat que és líder en el desenvolupament de les oportunitats que ofereix la LOE fins al punt que les seves iniciatives per desenvolupar l'autonomia dels centres —basada en el Projecte de centre i de direcció i sota un rendiment de comptes estrictes— i la carrera docent i el lideratge pedagògic han estat recollides pel ministre per redactar les mesures —incloses en el document «Per un pacte social i polític per l'Educació»— que afectaran el funcionament dels centres. Així mateix, per concretar la proposta del nou model, tindrem en compte els sistemes de gestió de qualitat, que tenen una consideració internacional contrastada, i els consells de l'OCDE per reforçar el lideratge pedagògic dels centres escolars. Volem destacar també la gran importància que donarem a les conclusions del «Dictamen del Consell Econòmic i Social» sobre l'eficàcia del sistema educatiu a les Illes Balears.

2. SI NO SABEM CAP A ON ANEM, ÉS IGUAL EL QUE CAMÍ QUE AGAFEM



Una bona imatge per entendre el que volem dir és la que sovint usen els experts en les presentacions que fan dels models de gestió de qualitat per indicar la situació en què solen organitzar-se els centres, és a dir, amb una manca d'orientació dels esforços. Solen afegir, quan es dirigeixen als professionals del centre que «si continuen fent el mateix, obtindran els mateixos resultats».

En aquest apartat volem mostrar els múltiples exemples de desorientació del sistema educatiu, de contradiccions

entre normatives i d'incompliments per part de l'Administració a l'hora de desenvolupar la normativa.

Per això, ens fonamentarem en lleis (LOE, la Llei de l'estatut dels treballadors públics, el Projecte de Llei de la bona administració i del bon govern de les Illes Balears), normativa (decrets de concursos de trasllat d'anys diferents, ordre de selecció de directors), instruccions (de funcionament de centres), informes del Consell Escolar de les Illes Balears («Informe del sistema educatiu de les Illes Balears 2006-2007» i el de 2007-2008), el «Dictamen del Consell Econòmic i Social sobre l'eficàcia del sistema educatiu de les Illes Balears», els acords entre l'Administració i la Mesa Sectorial (Acord del Consell de Govern de 28 de juliol de 2006, pel qual s'aprova la proposta d'acord per a la millora de l'ensenyament públic, relatiu a les plantilles de personal dels centres docents públics, aprovada per la mesa sectorial d'educació) i en la «Proposta de 40 mesures per a la millora de l'ensenyament públic de les Illes Balears», lliurada pel conseller a la Mesa Sectorial d'Educació el mes de maig passat.

Per ordenar-los, ens centrarem en els aspectes que més endavant fonamentaran la nostra proposta de canvi de paradigma, de reforma estructural: un canvi de model del servei educatiu que suposi una descentralització de les decisions, dotació d'autonomia als centres, capacitat de decisió sota un estricte rendiment de comptes; canvi de les condicions professionals del professorat (accés a la professió, formació, carrera docent) i dels directors (professionalització).

2.1. Un model de funcionament dels centres que és el resultat de la manca d'un model

Sembla lògic que, a l'hora de donar compte de l'eficàcia del sistema, analitzem els resultats acadèmics dels nostres estudiants. Vegem les dades sobre rendiment escolar de l'alumnat de la nostra comunitat autònoma que recull l'«Informe del CEIB del curs 2007-2008». Reproduïm aquesta informació i els comentaris de l'organisme en els quadres adjunts.

Taxa d'abandonament escolar primerenc

Es refereix al tram de població de divuit a vint-i-quatre anys que no ha completat el nivell d'educació secundària i que no segueix cap tipus d'educació o formació. Recordem que, en relació amb aquest objectiu, la Unió Europea vol reduir a la meitat el nombre de persones que tenen entre divuit a vint-i-quatre anys, que completen com a màxim l'educació secundària obligatòria i que no segueixen cap estudi o formació, la qual cosa situaria aquesta dada per sota del 10%.

	2005	2006	2007
Illes Balears	40,0	34,9	44,2
Estat	30,8	29,9	31,0

Font: MEPSYD. Estadísticas. Cifras de la Educación en España

Aquesta és una de les mancances principals del nostre sistema educatiu i cal emprendre accions contundents al respecte.

Increment de l'alumnat titulat en ESO

Aquest objectiu, relacionat amb l'anterior, assenyala que l'any 2010 cal aconseguir que el 85% de la població completi l'educació secundària obligatòria.

	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Illes Balears	64,5	66,5	63,2	62,8	61,8	62,0
Estat	73,4	71,1	71,3	71,5	70,4	69,2

Font: MEPSYD. Estadísticas. Cifras de la Educación en España

La diferència entre l'Estat i les Illes Balears és de més de a set punts. Aquesta és una altra de les mancances del nostre sistema educatiu i també cal aplicar-hi accions que obtinguin resultats.

L'any 2006, el director de l'IES de Son Pacs, quan el centre va obtenir la certificació ISO a la gestió de qualitat, va pronunciar les paraules que recollim tot seguit:

«Arribarà un dia del 2010, en desplegar-se els acords estratègics de Lisboa sobre educació i formació, que sotmetre'ns a avaluacions externes deixarà de ser un fet extraordinari i serà part del nostre treball quotidià. Ja hi ha vint països europeus agrupats a l'Eurycide que tenen dissenyats plans d'avaluació externa, alguns dels quals inclouen escales de puntuació molt precises —com seria el cas escocès—, que indiquen amb detall on es troben els centres educatius respecte de les finalitats que s'han marcat.

La pràctica de sotmetre'ns a avaluacions externes és imparabile, ja sigui per estandarditzar les qualificacions professionals o per conèixer el nivell de competència del nostre alumnat. El cert és que hem entrat en una dinàmica en la qual els serveis públics com el nostre hauran de passar aquests tests per conèixer-se més bé i per formular propostes de millora».

Per part nostra, com a director d'institut que hem estat els darrers deu anys, podem assegurar que ens han concedit recursos humans i econòmics sense que hàgim hagut de retre comptes dels resultats acadèmics que el centre ha aconseguit en aquest temps. És més, la dotació de recursos que reben els centres és independent dels resultats i la decideixen en funció d'uns criteris estrictes quantitatius de grups, nombre d'alumnes, etc. Tot i que la LOE, a l'article 123.5, diu «Las Administraciones educativas podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos las competencias que determinen, incluidas las relativas a gestión de personal, responsabilizando a los directores de la gestión de los recursos puestos a disposición del centro», això no ha passat mai.

L'Administració tampoc no dóna explicacions d'aquests resultats. No és habitual que, en haver acabat una legislatura, reti comptes dels objectius educatius, més enllà que hagi signat protocols com el de Lisboa que hem esmentat més amunt. Això no vol dir, però, que no s'hagin fet esforços per millorar la situació. Per exemple, els partits polítics (responsables d'administrar) competeixen per aconseguir millorar la llei educativa que articula les mesures per redreçar la situació.

Tot i que és sabut que la despesa en educació a Espanya i a la nostra comunitat autònoma és clarament inferior a la dels països de l'OCDE, hem de reconèixer que darrerament l'Administració ha fet un esforç. L'informe del CEIB del sistema educatiu 2007-2008, en l'apartat de mesures urgents, reconeix que el finançament ha millorat i proposa:

«Els pressuposts de la Conselleria d'Educació i Cultura de 2008 experimentaren un increment del 15,38% respecte del curs anterior, però tot i això el finançament de l'educació no universitària hauria d'incrementar més, tenint present les singularitats de cada illa, l'augment de la població i l'augment de la població estrangera en edat d'escolarització obligatòria. En qualsevol cas, la inversió en educació, que el 2006 va ser del 3,2% del PIB, hauria d'arribar com a mínim al 6%».

El dictamen de CES, en canvi, coherent amb el seu enfocament sobre l'eficàcia del sistema, recull altres impressions:

«Amb tot, d'acord amb Marchesi (2006), i fent referència a l'estudi PISA, no sempre una major inversió es correspon amb un major rendiment. La despesa s'ha de considerar com una condició necessària, però no suficient per a la millora de l'educació. No hi ha dubte que l'increment de la despesa afavoreix la millora de les condicions de l'ensenyament: permet incrementar la plantilla dels centres, reduir el nombre d'alumnes per aula, augmentar el personal d'orientació i suport, així com tenir cura dels centres i serveis educatius...»

Unes quantes línies més endavant apunta una dada (del nostre sistema) rellevant pel que fa l'eficàcia del sistema:

«D'acord amb l'augment del personal docent, el nombre mitjà d'alumnes per professor també ha minvat: hem passat de 12 a 10 alumnes per professor entre 2000/2001 i 2007/2008. El curs 2007/2008, en els centres públics de les Balears el nombre mitjà d'alumnes per professor és de 9,7 (10,4 a nivell estatal); en els centres privats és de 13,4 alumnes per professor (13,8 a nivell estatal).»

La sorpresa és que, si observam l'evolució dels resultats (dictamen) durant aquest període, trobam que els resultats han empitjorat.

«Pel que fa a les taxes brutes de població que han finalitzat els estudis d'ESO, la diferència entre les taxes estatals i autonòmiques es manté des dels darrers anys en aproximadament 9 punts. El curs 2005/2006, la taxa estatal arriba al 69,2%, mentre que a les Illes Balears és d'un 62,0%. Tant al conjunt de l'Estat com a les Illes Balears, entre els cursos 2000/2001 i 2005/2006 hi ha hagut un descens progressiu, amb lleugeres oscil·lacions».

No amagarem que, durant aquest període, el percentatge d'immigrants ha augmentat i contribueix, en part, als mals resultats.

Davant aquesta situació, seria bo que els partits polítics es possessin d'acord a l'hora de decidir les estratègies de govern.

Però, atès que això sembla impossible, vegem quines mesures proposen alguns òrgans de rellevància, com el CEIB, com hi reacciona l'Administració, i comparem-ho amb les propostes que fa el «Dictamen».

Propostes del CEIB

L'existència del CEIB respon als articles 9.2 i 27.5 de la Constitució espanyola, que propugna la participació de tots els ciutadans en la programació general de l'ensenyament. La Llei orgànica del dret a l'educació (LODE), als articles 34 i 35, regula l'existència d'un consell escolar a cada comunitat autònoma, amb la finalitat de garantir la participació adequada dels sectors afectats pel desenvolupament del procés educatiu. La finalitat que té és instrumentar la participació efectiva de tots els sectors socials afectats en la programació general de l'ensenyament no universitari en l'àmbit de les Illes Balears.

Això significa que el Consell Escolar de les Illes Balears és l'organisme superior de consulta i de participació dels sectors afectats per la programació general d'aquest ensenyament no universitari, funció que ha d'exercir amb l'autonomia necessària per garantir l'objectivitat i independència.

Això vol dir que ha de ser consultat preceptivament sobre els assumptes que assenyala l'article 6 de la Llei (bàsicament de tot, ja sigui normativa, disposicions encaminades a millorar la qualitat de l'ensenyament no universitari, criteris de finançament dels centres, etc.) i, per iniciativa pròpia, pot elevar propostes en relació amb els assumptes que recullen els articles 6 i 7 de la Llei.

L'informe del CEIB (aprovat el gener de 2010) recull un seguit de mesures «urgents» per millorar els resultats:

«Més inversió; elaborar un pla estratègic per la millora del rendiment escolar amb objectius definits i delimitats temporalment; reduir ràtios d'alumnes/professor; distribuir equitativament l'alumnat; superar el decret de mínims amb una nova legislació que augmenti la presència i l'ús del català

en els centres educatius de les Illes Balears; millorar l'educació de persones adultes; millorar les infraestructures; fer el mapa escolar; potenciar i dotar els serveis complementaris dels centres adaptant-los a les necessitats familiars; establir mesures des de l'Administració perquè els pares, mares i tutors legals d'infants en edat d'escolarització obligatòria puguin estar més temps amb els fills i filles; reduir el percentatge de professorat interí; prioritzar les activitats de formació en els centres; impulsar i millorar la formació professional; la comunitat educativa s'ha de comprometre en l'educació per a la sostenibilitat mediambiental; incorporar de manera gradual el programari lliure en tots els nous programes informàtics que l'Administració educativa posi a l'abast; desenvolupar cursos de formació per a tota la població; l'Administració educativa hauria de dur a terme una campanya dirigida a la valoració de la tasca docent; aplicar de manera efectiva els principis de coeducació en el sistema educatiu de les Illes Balears».

Encara que pugui sorprendre, aquestes són les mesures "urgents" que proposa el CEIB.

Propostes de la Conselleria d'Educació

En un moment especial com aquest, quan manca un any perquè acabi la legislatura i davant la constatació que els resultats no milloren, sabedors de les propostes que inclou el «Pacte», podem llegir a la pàgina web de la Conselleria que el conseller ha fet arribar a la Mesa Sectorial «un document que recull 40 propostes per a la millora de l'ensenyament públic a la comunitat autònoma perquè sigui objecte d'estudi i reflexió, a fi d'arribar al consens per a la seva aprovació i s'ha mostrat ferm a l'hora de defensar un pacte social per l'educació a les Illes, independentment del resultat del pacte estatal... A més a més, aquest document podria servir de base per començar a treballar en un pacte social per l'educació de la comunitat autònoma».

Podria sorprendre que una iniciativa d'aquest abast sigui presentat a la Mesa Sectorial, que, com recull el capítol IV («Dret a la negociació, representació i participació») de la Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'estatut bàsic del treballador públic, és la responsable de «negociar les matèries relacionades amb condicions de treball comunes als funcionaris», però no ve de nou a tots aquells que coneixen els equilibris de poder del nostre sistema educatiu.

Aquest document, en el primer paràgraf de la «justificació» destaca «l'indubtable protagonisme del professorat, que esdevé agent i possibilitador del procés de millora del nostre sistema educatiu». També recull la feina feta amb el document del «Pacte estatal», en què apareixen les línies necessàries per assolir objectius en el nou període. Per acabar l'apartat de justificació, la Conselleria «reconeix» que és necessari negociar amb la Mesa Sectorial d'Educació i establir mesures generals compartides.

Els àmbits d'actuació, recollits resumidament, són:

- Escolarització: repartir els alumnes amb necessitats educatives especials entre centres
- Atenció a la diversitat: fer un decret
- Formació permanent del professorat: potenciar la formació en noves tecnologies

- Plantilles dels centres: menys interins; contractar progressivament administratius als centres de primària; disposar d'orientadors a primària (aquests objectius ja figuraven a l'acord de 2006 entre l'Administració i els sindicats)
- Convivència en els centres: plans de convivència (vénen de la legislatura passada), mediació, etc.
- Formació Professional: centres integrats, més oferta d'estudis (mapa escolar), FP a distància
- Educació infantil de 0 a 3 anys
- Centres de persones adultes i de règim especial: desenvolupar-hi l'oferta formativa
- Llengua catalana: impulsar-la com a factor d'èxit escolar
- Noves tecnologies de la informació i la comunicació
- Professorat: permís parcialment retribuït; incorporar el complement específic de la comunitat autònoma a les pagues extraordinàries; crear la junta de personal per illes; pacte d'estabilitat dels interins
- Millorar l'èxit escolar i la qualitat de l'educació: continuïtat dels programes de lectoescriptura, «Recupera't a l'estiu» i «PROA»; analitzar el context dels centres (valor SEC); impulsar la qualitat de l'aprenentatge de les llengües estrangeres; dinamitzar les biblioteques escolars
- Pla d'igualtat als centres educatius: no explica què és!

La veritat és que tenim la mateixa sensació de desorientació que davant les mesures proposades pel CEIB. En tot cas, tot i la evident ineficàcia del sistema, sembla que no veuen necessària la seva reforma.

Analitzem alguns exemples sense ser exhaustius. A la justificació expliquen que el professorat és una peça clau, però no parlen del funcionament dels centres escolars, ni de cap altre agent. Quan parlen del professorat, obliden qualsevol tema realment important —com ara la carrera docent—, però assenyalen mesures del tipus d'incorporar un complement a la paga extra. Diuen de fer un decret sobre atenció a la diversitat, però, quatre anys després que la LOE hagi estat aprovada, encara no han presentat cap esborrany del ROC (que ha de regular el funcionament dels centres).

La veritat és que, si fos un document intern, adreçat als sindicats, continuaria sent conformista i caòtic, però seria més comprensible. Ens referim, però, a un document anunciat pel conseller a la pàgina web de la conselleria i que ha de fonamentar un possible pacte social a la nostra comunitat autònoma, un document “per a la millora de l'ensenyament públic”.

Dictamen del Consell Econòmic i Social sobre l'eficàcia del sistema educatiu de les Illes Balears

Per acabar aquest apartat, i per mostrar l'enfocament diferent que se pot donar per millorar la situació del sistema educatiu, vegem les primeres i cabdals propostes que fa el «Dictamen». Són les que apareixen

a les dues primeres pàgines de les vint que estan dedicades a fer un recull ordenat de propostes en els tres àmbits que analitza: el sistema educatiu, la comunitat educativa (professionals) i els centres. És la mateixa proposta d'àmbits sobre els quals cal actuar que fem nosaltres al començament d'aquest estudi.

«[...] i els centres docents, responsables en darrer terme del procés educatiu, no disposen — especialment els de titularitat pública—, de capacitats rellevants en adaptació del currículum, gestió de personal i ús dels recursos educatius, sempre molt condicionats per un context de gestió de l'educació normativitzada de forma molt intensa. Per tant, és el moment de proposar un canvi de paradigma en la gestió del servei de l'educació. Aquesta transformació ha d'orientar-se cap a la definició de responsabilitats; a atribuir poder als centres d'ensenyament —perquè, ben dirigits, es responsabilitzin i puguin donar compte dels seus resultats—; a establir procediments públics d'avaluació del conjunt del sistema i de les seves diferents unitats, i a traslladar a la societat el convenciment fonamentat que es disposa d'un bon servei educatiu.

»Les dificultats que poden sorgir en el procés i l'abast de les millores en la gestió a proposar no són abordables únicament amb solucions incrementals, [...], assignant de manera no uniforme els recursos disponibles i proporcionant millors dotacions als centres i zones més mancades.

»La tercera conclusió ha de fer referència a la necessitat que les Illes Balears tenen d'aconseguir un sistema d'indicadors de l'ensenyament que permeti mesurar [...].»

Ens sembla una proposta clara i directa, amb mesures d'envergadura per reformar el sistema que posen en evidència la desorientació de les anteriors.

2.1. Professors i directors: carrera docent, professionalització

L'encapçalament hauria de dir «professors i professors amb funcions de director». Els directors no existeixen dins el sistema educatiu espanyol. Per què? Probablement, la mateixa raó per la qual no existeixen com a figura professional estable, definida dins el sistema educatiu, serveix per creure que el centre no necessita organització. En definitiva, ens trobem en una mena de competició entre qui és més rellevant per al bon funcionament: el professor («*que me dejen solo*») o l'organització, és a dir, el director, entès com a líder i responsable de l'organització. Una bona part del professorat no veuria exagerat pensar que amb una bona dotació de grans professionals no farien falta directors, ni una organització especial del centre. L'informe Mckinsey de 2007 afirma que «la qualitat d'un sistema educatiu no pot ser superior a la qualitat del seu professorat». Però, què significa això? A quin tipus de professorat es refereix; en quines condicions de professionalitat? Dins quins centres?

El professorat

És oportú començar recollint dues citacions textuais que mostren la mesura de la valoració que es fa de la formació que té el professorat quan accedeix a la funció docent a la nostra comunitat autònoma.

A l'Ordre de dia 5 d'agost de 2008, de la Consellera d'Educació i Cultura, per la qual s'aprova el Pla quadriennal (2008-2012) de Formació Permanent, podem llegir:

«[...] Actualment ens trobam, doncs, amb un professorat que en conjunt té una procedència formativa molt diversa quant a àmbits de coneixement, més acusada en el cas de secundària i formació professional, i, en alguns casos, amb insuficient o gairebé inexistent preparació pedagògica durant la seva formació inicial [...]. No es tracta només de professorat novell o de professorat en pràctiques, sinó també de professorat que té una preparació pedagògica o una preparació inicial que no respon a les necessitats del sistema educatiu actual».

A l'informe del CEIB sobre el sistema educatiu llegim, a l'apartat de recomanacions referides al professorat:

«Es precisa d'una implantació ràpida del nou sistema de formació del professorat de secundària, en haver quedat palesa la insuficiència pedagògica del CAP».

Dit això, a partir del que està escrit en lleis, acords, reglaments, convocatòria de concursos de trasllats, etc., vegem el que diuen de la professió docent a la nostra comunitat autònoma i quina consideració en fan els responsables de l'Administració i de la societat.

Acord del Consell de Govern, de 28 de juliol de 2006, pel qual s'aprova la proposta d'acord PER LA MILLORA DE L'ENSENYAMENT PÚBLIC

Per començar, proposem analitzar el contingut de l'Acord del Consell de Govern, de 28 de juliol de 2006, pel qual s'aprova la proposta d'acord PER LA MILLORA DE L'ENSENYAMENT PÚBLIC (està amb majúscules al BOIB), relatiu a les plantilles de personal dels centres docents públics, aprovada per la Mesa Sectorial d'Educació. Comprovarem que en la tensió de què parlàvem entre el professorat, els directius i centres, els primers en surten molt ben parats. Ho reproduïm textualment:

«[...] El sistema educatiu de les nostres Illes ha de menester un conjunt d'actuacions urgents que permetin posar en primer pla el compromís envers l'escola. No pot ser sols l'increment necessari de pressuposts, d'inversions i de personal, tots ells ben necessaris, sinó que és imprescindible el compromís i la implicació de tota la societat. No hi ha receptes màgiques i, molt menys, universals, però sembla clara la necessitat de motivar el professorat, formar-lo en estratègies d'intervenció i mediació i de contribuir a millorar la valoració social de la seva feina.

»El futur de la nostra comunitat està lligat a l'educació i a la formació de les actuals generacions, per això és imprescindible recuperar el valor social de l'educació i de la formació per tal d'aconseguir uns ciutadans madurs, amb criteri propi, amb capacitat d'anàlisi i capaços d'elegir.

»És en aquest context que la Conselleria d'Educació i Cultura reconeix explícitament la importància de la funció docent i es compromet a promoure actuacions que permetin augmentar-ne el prestigi i el reconeixement social, per potenciar una efectiva educació de qualitat per a tots i entre tots en què realment es valori la funció docent en la seva justa mesura i es recuperi el reconeixement que mereix l'educació i en especial l'ensenyament públic, una educació en la qual és imprescindible el compromís del professorat [...].»

Per tot això, les parts signants estableixen aquest ACORD

A. En relació amb el nou acord de plantilles, es contemplaran les següents mesures:

[...] Orientador als centres escolars de tres línies [...]. Compromís d'anar dotant els centres de la figura dels mediadors socials: treballadors socials, educadors socials, mediadors culturals, etc. S'han d'impulsar plans de convivència que s'orientin a l'establiment de normes sorgides del consens de la comunitat escolar i sostingudes en el principi del diàleg com a mitjà per resoldre els conflictes [...]. Compromís d'anar dotant de personal d'administració i serveis els centres de primària i d'adults amb col·laboració amb la Conselleria d'Interior [...]

B. En relació amb les millores retributives, socials i laborals:

- Millores retributives per al professorat

La Conselleria d'Educació i Cultura es compromet a impulsar una millora de les condicions econòmiques del conjunt del professorat, tot potenciant en particular la necessària actualització i perfeccionament professional així com la innovació educativa vinculada a la pràctica docent. Per això, hi haurà un increment retributiu per a tot el professorat per incentivar una major implicació en les tasques dels centres i en la innovació i investigació educativa. És en aquest context que la Conselleria d'Educació i Cultura reconeix explícitament la importància de la funció docent i es compromet a promoure actuacions que permetin augmentar-ne el prestigi i el reconeixement social. L'import inicial i individual d'aquest increment, que se sumarà al complement específic de la comunitat autònoma, no serà inferior a 90 euros mensuals, podent-se incrementar progressivament. Aquest increment no serà incompatible amb cap altre increment atorgat per l'Administració central.

Funció tutorial

Avui els sistemes educatius estan afectats pel dinamisme i la complexitat de la realitat social. Per dur a terme amb possibilitats d'èxit els reptes d'aquest nou context social i econòmic s'han d'introduir una sèrie de canvis, entre ells hi figura la valoració de la funció tutorial ja que és el tutor la persona que exerceix d'intermediari entre l'escola i la família i el qui coneix millor la situació personal, familiar, emocional de l'alumne així com les seves capacitats i necessitats.

Conscients de la importància de la tasca i dedicació del tutor als centres la Conselleria proposa com a mesures: tenir en compte com a mèrit al concurs de trasllat autonòmic la funció tutorial amb una valoració, augment de la reducció horària i reconeixement d'un complement per a la funció tutorial de 30 euros que es farà efectiu el setembre de 2007.

- Millora del complement específic per a tot l'equip directiu

La Conselleria d'Educació i Cultura conscient de la importància de la tasca que els equips directius duen a terme als centres educatius, així com l'assumpció de majors responsabilitats proposa l'ampliació del complement específic de direcció en funció de les unitats del centre. A més pensa que aquesta mesura se

situa en el marc del reconeixement d'aquells docents que voluntàriament decideixen assumir responsabilitats a més de ser un incentiu perquè altres docents decideixin assumir aquestes responsabilitats quan un equip directiu acaba el seu nomenament. D'acord amb l'exposat es proposa l'ampliació del complement específic de direcció en funció de les unitats del centre, amb els augments mensuals següents: entre 60 i 40 euros a cada membre de l'equip (director, cap d'estudis, secretari) segons les dimensions del centre i de 20 euros als cap d'estudis adjunts, en tots els tipus de centre.

L'Administració es compromet a revisar la classificació dels centres de secundària per adequar-la a les seves característiques. També es compromet a modificar el Decret 81/2004, de dia 17 de setembre, que regula la consolidació personal parcial del complement retributiu específic per l'exercici del càrrec de director als centres docents públics de les Illes Balears (BOIB núm. 134 de 25-09-2004) en els articles 3 (percentatge de consolidació) i 6 (incompatibilitats).

- Professorat interí

Per la fonamental importància que té la qualitat de la relació professor-alumne, nucli de l'educació, per obtenir bons resultats escolars i per l'elevat efecte multiplicador que l'esmentada relació comporta, les actuacions dirigides al professorat constitueixen l'element més valuós i decisiu a l'hora d'aconseguir l'eficàcia i l'eficiència dels sistemes d'educació i formació.

A les darreres dècades s'ha produït en el panorama educatiu i en les condicions i exigències de l'activitat del professorat un canvi dràstic a causa d'un conjunt variat de circumstàncies.

Per tot això, la Conselleria d'Educació i Cultura proposa dues mesures respecte d'aquest col·lectiu:

- Compromís de renegociar el pacte d'estabilitat durant el curs 2007-2008
 - Reconeixement de l'antiguitat mitjançant un complement lligat a la formació i als anys de docència que es faria efectiu el gener de 2007. Aquesta quantia correspon al tram del complement autonòmic i al complement de formació corresponent al primer sexenni
- Llei d'educació i formació permanents de persones adultes de les Illes Balears

L'educació i la formació al llarg de tota la vida és fonament de la dignitat de les persones, del seu desenvolupament personal i sociocultural i de la seva promoció laboral. Les persones adultes són subjectes d'educació i de formació al llarg de tota la vida, independentment de la seva edat, sexe o condició socioeconòmica.

- Compromís de negociar el nou mapa escolar de les Illes Balears a la Mesa Sectorial d'Educació.

Hem volgut recollir amb un cert deteniment les explicacions de tot el document (encara que queda clar que l'objectiu és apujar el sou al professorat), perquè consideram que donen una visió important dels arguments que consoliden la cultura que marca les decisions de les administracions successives, és a dir, una supeditació permanent als criteris dels sindicats respecte del que és necessari fer per millorar el nostre sistema educatiu. Això és, consideren que el reconeixement de la tasca del professorat pot

millorar si són optimitzades les condicions laborals i econòmiques en què desenvolupen la seva tasca. Hom hi podria estar parcialment d'acord, si a la vegada quedés assegurat que la seva competència i professionalitat també augmenten i que és avaluada la seva contribució per millorar els resultats educatius. En canvi, passat el temps, hem pogut comprovar que no es compleixen ni les poques concrecions que assenyalava l'acord per justificar les millores retributives.

Analitzem, per tant, alguns aspectes de l'acord que mostren els criteris amb què és organitzada la gestió del servei públic educatiu: a) volen un reconeixement de la funció docent i solament es desenvolupen millores salarials; no n'hi ha cap que valori la qualitat de la tasca; b) hi hem volgut incloure alguns altres aspectes de l'acord (orientadors, administratius a les escoles, adults, mapa escolar) per fer un parell d'observacions; c) si fem uns petits càlculs de la manera com gasten els diners, comprovarem que la competició entre la importància del professorat/directors i professorat/centres la guanyen de molt els professors.

a) Més sou, més valoració docent. Cap incentiu professional

Diu que el sou augmentarà «tot potenciant en particular la necessària actualització i perfeccionament professional, així com la innovació educativa vinculada a la pràctica docent». Sense ser excessivament concreta com a contrapartida a l'augment de sou, això no s'ha complert. Atès que no hi ha carrera docent ni cap mecanisme per avaluar la pràctica docent, l'únic criteri per comprovar el que és valorat de l'exercici de la professió docent són els barems seguits per concedir concursos de trasllats. Aquests barems, encara que sembli increïble, no han canviat des que va ser publicat el Reial Decret 2112/1998 (BOE 239) pel qual són regulats els concursos d'àmbit estatal.

Diu que: «Conscients de la importància de la tasca i dedicació del tutor als centres, la Conselleria proposa com a mesures: tenir en compte com a mèrit al concurs de trasllat autonòmic la funció tutorial amb una valoració». Aquest extrem tampoc no l'han complert, tal com podem comprovar a l'Annex IA) (barem de prioritats) de la Resolució de 23 d'octubre de 2009, que regula els concursos de trasllat d'àmbit autonòmic.

Dèiem que, de manera sorprenent, el fet que el barem que regula els mèrits del professorat a l'hora de concursar sigui en l'àmbit estatal o autonòmic no ha canviat des de l'any 1998; això és en una mostra paradigmàtica de l'immobilisme del nostre sistema.

Vegem resumits els criteris generals i els punts que són concedits en el concurs de trasllat. Catedràtics: fins a sis punts; antiguitat, dos punts per any, als quals cal afegir punts (dos, tres, quatre o cinc, els mateixos de sempre) per permanència a un mateix centre; punts afegits en el cas d'ocupar places d'especial dificultat (?); mèrits acadèmics: fins a deu punts (doctor, altres llicenciatures); formació i perfeccionament: fins a cinc punts, repartits en quatre punts per cursos al CEP o similars, i un punt per impartir cursos o coordinar-ne i formació en centres; altres mèrits: fins a vint punts, repartits en publicacions didàctiques (cinc punts), científiques (dos i mig) i artístiques (dos i mig); valoració de tasques desenvolupades (membres d'equips directius): fins a deu punts (tres punts per any de director; dos per ser membre de l'equip directiu; mig punt per ser cap de departament; un i mig per ocupar càrrecs a l'Administració; dos punts pel nivell D de català).

b) Temes propis de discussió amb una mesa sectorial?

Veiem que a l'acord surten temes que afecten els centres i el conjunt del sistema.

Pel que fa als centres, ens referim a la dotació de les plantilles. Podem entendre que aquest tema sigui tractat, atès que afecta les condicions en què és desenvolupada la tasca docent. El que crida l'atenció és que no hi posen el mateix interès, atès que aquests mateixos punts tornen a sortir a les quaranta mesures que ha proposat el conseller enguany.

Que siguin tractats temes com la Llei d'educació de persones adultes o el mapa escolar no ho entenem, atès que no és competència de les meses sectorials definir les polítiques educatives. En el document de quaranta mesures, però, que també recull «PERA LA MILLORA DE L'ENSENYAMENT PÚBLIC» i que va ser presentat pel conseller a la Mesa «perquè sigui objecte d'estudi i reflexió, a fi d'arribar al consens per a la seva aprovació», tornen a sortir aquests temes i, per tant, comprovem que tal vegada estem equivocats.

c) Professors/directors, professors/centre

He de dir que, en el moment en què varen ser decidits els incentius que recolliria l'acord, jo era director d'institut i president de l'Adesma, l'Associació de directors i directores d'educació secundària de Mallorca. Pel fet d'ocupar aquest càrrec, mantenia, com també altres companys, una relació professional fluïda amb la Conselleria d'educació i, per tant, tinguérem ocasió d'opinar sobre el contingut del document —sempre des de l'ombra, per no molestar els sindicats— i bàsicament sobre el tema dels incentius a la funció directiva.

Per acabar de situar-nos, hem de recordar que en aquell temps constatarèiem que els pressupostos per gestionar els centres de secundària eren molt justos. Els sindicats feren públic de manera reiterada les mancances de manteniment que patien les infraestructures dels centres. De fet, aquesta legislatura s'ha consolidat l'hàbit que la conselleria doni deu mil o cinc mil euros (segons la crisi) a cada centre perquè hi faci reparacions els mesos d'estiu.

Tot això ve a compte de mesurar que aquella Administració va decidir assignar recursos (no oblidem que no parlem d'una paga extra, sinó d'uns diners que rebran cada any) als agents que fan funcionar els centres: professors, directius i els centres mateixos.

Si agafem un centre tipus, format per vuitanta professors i un equip directiu de cinc persones (n'hi ha de menys), la despesa que hauria fet l'Administració seria:

- Professors: noranta euros, que a l'Administració (Seguretat Social) li suposen cent vint euros per a vuitanta professors. En total, devers cent mil euros a l'any.
- Als tutors els assignaren un increment de trenta euros; calculem que hi hagi vint-i-cinc tutors, per tant la suma ascendeix a devers dotze mil euros a l'any.

- Directius: tres de l'equip, a seixanta euros, i dos caps d'estudis adjunts, a vint euros. Posem dos mil euros en un any. Cal reconèixer que el canvi de tipologia de centre (la solució que trobarem junt a l'administració per aconseguir una pujada que no incomodés als sindicats) beneficià amb devers cent euros més cada un dels tres membres de l'equip directiu; per tant, estaríem davant una xifra total de devers cinc mil cinc-cents euros.
- Centres: no va augmentar la dotació anual per als centres, que, en un centre com el que comentem, aleshores podria ser de setanta-cinc mil euros.

Si sumem les tres despeses, dóna un total de 117.500 euros per any i centre. Que cadascú faci el percentatge de despesa i tregui conclusions de qui té més consideració del sistema: els professors, els directius i/o els centres.

No està de més recordar que el professorat espanyol, en el moment de l'augment, ja estava considerat ben pagat, almanco en el terç superior dels països de la OCDE. En canvi, el directors estan a la coa, si tenim en compte la diferència entre el sou dels professors i el dels directors.

Dos apunts més per acabar: si, en lloc d'apujar noranta euros a cada professor, els n'haguessin pujat seixanta i els altres trenta els haguessin assignat a la dotació pressupostària dels centres, hauria estat de cent mil euros en comptes de setanta-cinc mil. Recordem que els sindicats havien denunciat el mal estat dels centres, però, en definitiva la seva tasca és millorar les condicions laborals del professorat, no la qualitat del sistema.

De fet, a l'informe del CEIB de 2006-2007, podem llegir: «Una part significativa dels edificis actuals presenten deficiències estructurals que han de menester actuacions de millores i condicionament, o fins i tot intervencions de més entitat. Caldria fer un cens dels centres que es troben en aquestes condicions per tal d'elaborar un pla de millora dels edificis escolars complementari al pla de construcció de nous centres».

La LOE

Vegem què diu la LOE, aprovada l'any 2006, en el capítol IV: Reconeixement, suport i valoració del professorat.

CAPÍTULO IV

Reconocimiento, apoyo y valoración del profesorado

Artículo 104. Reconocimiento y apoyo al profesorado

1. Las Administraciones educativas velarán por que el profesorado reciba el trato, la consideración y el respeto acordes con la importancia social de su tarea.

2. Las Administraciones educativas prestarán una atención prioritaria a la mejora de las condiciones en que el profesorado realiza su trabajo y al estímulo de una creciente consideración y reconocimiento social de la función docente.
3. Dada la exigencia de formación permanente del profesorado y la necesidad de actualización, innovación e investigación que acompaña a la función docente, el profesorado debidamente acreditado dispondrá de acceso gratuito a las bibliotecas y museos dependientes de los poderes públicos. Asimismo, podrán hacer uso de los servicios de préstamo de libros y otros materiales que ofrezcan dichas bibliotecas. A tal fin, los directores de los centros educativos facilitarán al profesorado la acreditación correspondiente.

Artículo 105. Medidas para el profesorado de centros públicos

1. Corresponde a las Administraciones educativas, respecto del profesorado de los centros públicos, adoptar las medidas oportunas para garantizar la debida protección y asistencia jurídica, así como la cobertura de la responsabilidad civil, en relación con los hechos que se deriven de su ejercicio profesional.
2. Las Administraciones educativas, respecto al profesorado de los centros públicos, favorecerán:
 - a) El reconocimiento de la función tutorial, mediante los oportunos incentivos profesionales y económicos.
 - b) El reconocimiento de la labor del profesorado, atendiendo a su especial dedicación al centro y a la implantación de planes que supongan innovación educativa, por medio de los incentivos económicos y profesionales correspondientes.
 - c) El reconocimiento del trabajo de los profesores que impartan clases de su materia en una lengua extranjera en los centros bilingües.
 - d) El desarrollo de licencias retribuidas, de acuerdo con las condiciones y requisitos que establezcan, con el fin de estimular la realización de actividades de formación y de investigación e innovación educativas que reviertan en beneficio directo del propio sistema educativo.
 - e) La reducción de jornada lectiva de aquellos profesores mayores de 55 años que lo soliciten, con la correspondiente disminución proporcional de las retribuciones. Podrán, asimismo, favorecer la sustitución parcial de la jornada lectiva por actividades de otra naturaleza sin reducción de sus retribuciones.

Artículo 106. Evaluación de la función pública docente

1. A fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el trabajo de los profesores, las Administraciones educativas elaborarán planes para la evaluación de la función docente, con la participación del profesorado.
2. Los planes para la valoración de la función docente, que deben ser públicos, incluirán los fines y los

criterios precisos de la valoración y la forma de participación del profesorado, de la comunidad educativa y de la propia Administración.

3. *Las Administraciones educativas fomentarán asimismo la evaluación voluntaria del profesorado.*
4. *Corresponde a las Administraciones educativas disponer los procedimientos para que los resultados de la valoración de la función docente sean tenidos en cuenta de modo preferente en los concursos de traslados y en la carrera docente, junto con las actividades de formación, investigación e innovación.*

Queda clar que no ha estat desenvolupat gairebé res: la tutoria no és inclosa en el concurs com a mèrit; la dedicació especial del professorat no pot ser valorada de cap manera, perquè no han establert cap sistema per fer-ho; no hi ha mesures de reconeixement per al professorat que imparteix classes en llengua estrangera; tampoc no han fet cap passa en l'avaluació de la funció docent... Com hem dit més amunt, els mèrits del concurs de trasllat no han canviat des de l'any 1998. Podríem dir que l'alternança dels partits polítics —poc donats a col·laborar en temes educatius— provoca l'incompliment reiterat del que ha estat aprovat i acordat amb els sindicats (votaren favor de la LOE en el Consell Escolar de l'Estat), però el que passa és que aquests són els mateixos, fins i tot són les mateixes persones. Com és que no aconseguen que s'apliquin els acords?

Ordre de dia 5 d'agost de 2008, de la Consellera d'Educació i Cultura, per la qual s'aprova el Pla quadriennal (2008-2012) de formació permanent

En aquesta ordre podem llegir:

«1.4. La formació permanent lligada a processos d'innovació educativa contextualitzats al centre educatiu

»Entenem la formació permanent del professorat com a un recurs imprescindible per a la implementació de canvis o millores; per tant, va estretament lligada a processos d'innovació pedagògica i a l'aplicabilitat a l'aula i al centre. En qualsevol projecte d'innovació, en els centres educatius seran elements indestruïbles: la reflexió sobre la pràctica, l'avaluació, la formació, la implicació i el compromís professional, el treball en equip, l'experimentació i l'avaluació de l'impacte formatiu. Per això, els equips docents són els agents per excel·lència dels processos de canvi i millora contextualitzats en el seu centre. En aquest sentit, caldrà que l'Administració educativa afavoreixi el reconeixement de la feina del professorat, atenent la seva especial dedicació al centre i la implantació de plans que suposin innovació educativa per mitjà dels incentius econòmics i professionals corresponents.

»La formació contextualitzada en els centres educatius tindrà una atenció preferent el quadrienni 2008-2012. Així mateix, s'establiran mecanismes de catalogació de bones pràctiques escolars per poder recollir i donar difusió i projecció d'aquestes experiències a la resta de la comunitat educativa i a la societat en general.»

Comprovem dues coses: la formació als centres sembla que és la més eficaç i ha de ser reconeguda amb mitjans econòmics i professionals. Ja hem vist que aquest darrer punt

apareix a la LOE (2006), però no ha estat desenvolupat. Respecte del primer —la formació als centres—, és irriant comprovar que en el barem de mèrits dels concursos de trasllats no ha canviat res que reculli aquesta convicció. No tan sols manté el màxim de cinc punts per formació i també antiguitat, sinó que continua repartint quatre punts per cursos i un punt per formació als centres.

Informe del CEIB (2007-2008) i 40 mesures per a la millora de l'ensenyament públic de les Illes

Aquests dos documents no fan menció de la manca d'aplicació de les mesures recollides al capítol IV de la LOE, la qual cosa és sorprenent, atès que el concurs de trasllats el publiquen anualment i hauria pogut recollir qualque proposta.

Projecte de Reial decret pel qual es regula el concurs de trasllats d'àmbit nacional (document del 4 de juny de 2010)

Com que hem fet menció d'una manera reiterada a aquest normativa, pot ser interessant analitzar si preveu canvis en el barem futur (hem tingut accés a aquesta informació a través de representants al Consell Escolar de l'Estat):

- L'antiguitat al centre serà més valorada: dos punts (per any) els primers dos anys; quatre, el tercer; sis, a partir del quart, i dos punts més per any, si el lloc és d'especial dificultat
- L'antiguitat al cos: dos punts per any
- Catedràtics: cinc punts
- Mèrits acadèmics: deu punts
- Càrrecs directius: vint punts. Quatre punts per any, els directors; dos i mig, els altres càrrecs de l'equip (sense diferenciar els caps d'estudis adjunts que hi queden inclosos); un punt per càrrecs de coordinació docent, tutories o funcions anàlogues
- Formació i perfeccionament: deu punts. No estan especificats els subapartats
- Altres mèrits: quinze punts

Observem que augmenta molt la valoració de la permanència en el mateix centre; es duplica la valoració dels càrrecs directius (cal destacar que són inclosos sota el mateix epígraf tots el càrrecs i també els de coordinació, etc.); a la fi, hi són inclosos els tutors; es dupliquen els punts per formació i es redueix de vint a quinze el d'altres mèrits.

Sembla clar que, de moment, la incidència de la valoració de la funció docent queda pendent de l'acord de l'Estatut de la Funció Pública Docent.

Dictamen del CES sobre l'eficàcia del sistema educatiu de les Illes Balears

Recordem que el dictamen va proposar mesures en tres àmbits: sistema educatiu, comunitat educativa i centres. Fem un recull resumit de les propostes que afecten el professorat, recollides a l'apartat de la comunitat educativa.

Caldria modificar el marc legal de provisió de places docents, potenciar i incentivar l'ocupació dels millors professionals en els contextos socioeducatius més difícils. El postgrau substituït del CAP hauria de ser selectiu i professionalitzat.

Reforçar els sistemes d'accés a la funció pública. Professors experimentats tutoren els novells i el període de pràctiques selectiu.

Reorganitzar la dedicació dels professors. Si el professorat ha de dedicar més temps a assessorar els pares, a coordinar-se amb altres centres i elements de les xarxes socials i a reciclar-se professionalment.

Per això, també pensem que en l'educació secundària s'ha de produir un canvi en el perfil i en la formació inicial del professorat.

Avui en dia, per impartir docència a l'educació secundària no és suficient dominar de la matèria que s'ha d'impartir. Les formes tradicionals d'incorporar-se a la funció docent a secundària han deixat de ser funcionals.

Propostes prioritàries:

- *Formació i incentivació del professorat*

Constatada la importància de la formació del professorat i la necessitat d'introduir alguns canvis, proposen les mesures següents:

- *Cal donar tot el suport a la formació inicial que habiliti per exercir la professió docent, adequada als requeriments específics dels nivells d'ESO...*

Màster Universitari en Formació del Professorat per la Universitat de les Illes Balears. Curs 2009-2010

Període de pràctiques

- *Millora de la formació permanent*

El Govern i els agents socials, en el marc del Pla de formació permanent, concretaran els canvis que cal introduir en la formació permanent i estudiaran la possibilitat de prioritzar la formació en el centre. Aquests canvis hauran de considerar: TIC, model de gestió...

- *Avaluació i promoció professional*

La promoció professional del professorat ha d'estar vinculada a la seva avaluació. L'avaluació del professorat i de la resta del personal s'ha d'emmarcar en el context de l'avaluació general del centre, en el marc d'una filosofia de la cultura de l'avaluació. L'avaluació no té perquè ser voluntària. Aquesta avaluació s'hauria de referir a un criteri d'aquests o a més:

- *El reconeixement i la promoció de bones pràctiques educatives han de ser mereixedores de més atenció per part de les administracions educatives i han de ser tingudes en compte d'una manera preferent a l'hora de determinar la promoció professional del professorat.*
- *La recerca i la innovació educatives —ja sigui en un context de desenvolupament dels projectes de centre com de caire individual— constitueixen un factor important de millora del sistema educatiu i de la pràctica docent i alhora són un estímul des del punt de vista de la promoció professional dels docents dels nivells no universitaris.*
- *La formació inicial de les noves generacions de professionals ha de poder comptar amb el concurs de professorat en actiu experimentat i reconegut professionalment, ja sigui com a docents o com a tutors en els processos de pràctiques.*

Una vegada més el Dictamen proposa mesures clares de reforma de l'actul estatus, mesures profunda a la recerca de la millora de l'eficàcia del sistema. Messures que coincideixen amb les que apareixen al document de "Pacto". Vegem el que diu quan es refereix al professorat: *"El profesorado es un factor esencial en el logro de los niveles de calidad que se pretenden... Para ello, es necesario incidir en la mejora de los procesos de incorporación de los nuevos docentes, asegurando que su formación inicial y la selección respondan a las exigencias de su labor profesional... la selección en el acceso contribuye, más que ningún otro sistema, a la mejora del estatus profesional del docente... Debemos avanzar en un nuevo concepto de carrera profesional"*

Directors

Ja dèiem al començament d'aquest apartat que els directors no existeixen com a tals, sinó que són professors que ocupen el càrrec. Això que ara pot semblar «ocurrent» és un dels temes cabdals de la reforma estructural que necessita el nostre sistema, especialment perquè el fet que no hi ha d'haver «jerarquies» (és traduït així) en els centres educatius és una idea que està inserida en la cultura assentada en la comunitat educativa.

Recuperem, abans de veure el que diuen les normatives, algunes dades que ens donaran la mesura de la situació.

A l'Informe (2007-2008) del CEIB, podem llegir, a l'apartat dels centres:

«El període 2007/2008 va ser el primer curs que es va realitzar el procediment de selecció de directors en base a allò previst a l'article 133 de la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'Educació.

»Els resultats del procediment de selecció i nomenament de directors del curs 2007/2008 els podem trobar a la pàgina següent.

»Allà on no es presentaren candidats o quan la comissió de selecció no en seleccionà cap, l'Administració educativa nomenà, amb caràcter extraordinari, director o directora per un període de dos anys entre un dels professors funcionaris en alguns dels ensenyaments que ofereix el centre. És necessari precisar que en la majoria de centres la causa del nomenament extraordinari vingué provocat per la manca de presentació de candidats.

»En resum, i des del punt de vista percentual, sols varen ser nomenats directors seguint el procés ordinari en un 38,95% de centres on es convocà selecció, corresponent el 38,38% a centres d'ensenyaments de règim general i el 33,33% a centres d'ensenyament de persones adultes i ensenyaments de règim especial.»

Per tant, els directors no solament no existeixen jurídicament, sinó que no volen existir en la realitat. Podria ser que la raó es trobi en aquesta diapositiva:

Se busca para puesto de dirección...

Profesor o profesora que pueda...

- hacer más con menos recursos...
- pacificar grupos rivales,
- incorporar a los que van por libre,
- aceptar sin inmutarse interpretaciones malévolas de sus intenciones,
- aguantar niveles mínimos de apoyo,
- procesar grandes volúmenes de papel,
- trabajar horas extras



¡Venga, venga, ni Merlín el mago!



Se ofrece incorporación inmediata y carta blanca para innovar, pero...

- sin gastar dinero adicional
- sin tener ni voz ni voto en el personal que se les asigna
- sin herir las suspicacias ni de los de arriba ni de los de abajo

Quan arriba el moment de les recomanacions, l'informe proposa:

«La participació de la comunitat educativa en els diferents nivells de decisió és un element clau per a una educació de qualitat. El CEIB considera necessari equips directius amb la formació i les competències necessàries, elegits pel consell escolar (màxim òrgan representatiu de la comunitat educativa), que puguin posar en marxa els projectes col·lectius aprovats i dur a terme les decisions adoptades. Fomentar la participació i la implicació del professorat en la gestió dels centres docents. Incrementar i millorar la formació dels equips directius.»

És discutible i inhabitual que el ple del CEIB reclami un canvi en la llei, en aquest cas, que el director sigui triat pel consell escolar. Trobam a faltar arguments, com, per exemple, «que fins ara, quan qui triava els directors era el consell escolar hi havia candidats a tots els centres», pot ser perquè saben que no és veritat. En canvi, no sabem a qui es refereixen quan diuen que cal fomentar la participació del professorat en la gestió dels centres. Al professorat?, perquè, a l'apartat de recomanacions per al professorat, quan esmenten la formació que cal donar parlen de formació en TIC, fins i tot «d'estudiar la possibilitat de realitzar activitats de formació dirigides al professorat, que incorporin l'aprenentatge a nivell elemental d'un idioma que faciliti la seva comunicació amb l'alumnat estranger nouvingut», però no de formació de professorat per exercir càrrecs directius. Per tant, hem d'entendre que quan diuen, a l'apartat dels centres, que cal «incrementar i millorar la formació dels equips directius» es refereixen als que han estat elegits. Aquesta aportació no és gaire pràctica com a única opció, perquè ja tenen prou feina amb dirigir el centre i, a més, és poc eficaç, perquè és sabut que és vist com un càrrec transitori pel qual ha de passar tothom.

Al CEIB, tenen representació en el consell escolar **quinze sectors** del món educatiu i l'informe fou aprovat per majoria absoluta. No tan sols és important recollir aquestes opinions per comprendre l'estat d'opinió sobre un tema tan rellevant, sinó que també és necessari perquè, com veurem a l'apartat següent de centres, influeix molt en la interpretació que l'Administració fa de la llei a l'hora de decidir el govern dels centres.

La LOE: òrgans de govern

No és estrany que bona part de la comunitat educativa entengui d'aquesta manera (difusa, inconcreta, irresponsable) la direcció dels centres, ja que les lleis educatives han fomentat la confusió entorn del tema cabdal del govern dels centres. Vegem el títol V capítol I de Participació, autonomia i govern dels centres, en què queda clar que els òrgans de govern són el consell escolar i el claustre.

«Las Administraciones educativas garantizarán la participación de la comunidad educativa en la organización, el gobierno, el funcionamiento y la evaluación de los centros.

»Los centros tendrán al menos los siguientes órganos colegiados de gobierno: Consejo Escolar y Claustro de profesores.»

Arribats a aquest punt, ens demanam si aquest criteri de govern i administració dels serveis públics és extensible a tots els altres serveis públics. Vegem altres normatives.

«LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público**»TÍTULO II****»Personal directivo****»Artículo 13. Personal directivo profesional.**

»El Gobierno y los Órganos de Gobierno de las Comunidades Autónomas podrán establecer, en desarrollo de este Estatuto, el régimen jurídico específico del personal directivo así como los criterios para determinar su condición, de acuerdo, entre otros, con los siguientes principios:

»1. Es personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales en las Administraciones Públicas, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración.

»2. Su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.

»3. El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.

»4. La determinación de las condiciones de empleo del personal directivo no tendrá la consideración de materia objeto de negociación colectiva a los efectos de esta Ley. Cuando el personal directivo reúna la condición de personal laboral estará sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección.»

És a dir, segons aquesta llei, existeix el personal directiu.

Vegem ara què diu un projecte de llei aprovat recentment pel govern de la nostra comunitat autònoma.

Projecte de llei de la bona administració i del bon govern de les Illes Balears**«Lideratge directiu****»Article 41****»El lideratge directiu i la millora contínua**

»1. Els empleats i empleades públics de l'Administració de la comunitat autònoma de les Illes Balears s'han de seleccionar sota els principis d'igualtat, mèrit i capacitat, en el marc que fixa l'Estatut bàsic de l'empleat públic i la normativa autonòmica en matèria de funció pública, d'acord amb les demandes d'una societat dinàmica i cada vegada més exigent i amb la transparència i la celeritat adequades en els processos que hi estiguin vinculats.

»2. La carrera administrativa ha de cercar contribuir a la promoció de l'esperit de servei i del prestigi social de la funció pública.

»3. S'ha de perfeccionar la capacitat dels empleats i empleades públics per liderar equips, assolir objectius i impulsar la millora contínua mitjançant formació específica en gestió de qualitat. Les característiques i els nivells han de ser fixats per la conselleria competent en matèria de qualitat, tenint en compte les directrius de l'Escola Balear d'Administració Pública i els diferents llocs de responsabilitat. La formació ha de ser obligatòria per a tots els llocs de treball amb responsabilitat igual o superior a cap de secció o equivalent. Aquesta formació obligatòria s'ha de rebre en horari de feina.

»4. Quan aquesta formació s'inclouï dins una altra de més abast i rellevància per a llocs de responsabilitat determinada, s'ha d'ajustar al que estableixi l'Escola Balear d'Administració Pública.

»5. El personal que ocupi llocs de treball de naturalesa directiva ha de fomentar especialment la cultura de l'avaluació d'organitzacions, serveis i persones.»

Consideram que amb aquestes referències queda explicat que «existeixen» els directius i que és necessari el lideratge. Això no és res nou en el món educatiu de les nostres Illes, atès que ja fa anys que existeix en l'organigrama de la conselleria el Servei d'Implantació de Sistemes de Gestió de la Qualitat. Més endavant insistirem en aquest fet.

2.3. Funcionament autònom dels centres, govern i estructura organitzativa

El funcionament d'un centre escolar depèn, bàsicament, dels professionals que formen la plantilla, és a dir, del professorat, el qual accedeix a la seva plaça perquè l'ha demanada per concurs de trasllat. Dels vuitanta-cinc membres d'una plantilla tipus, pot ser que entre dos i quatre ocupin la seva plaça perquè els hagin triat per tenir un lloc en l'equip directiu o per fer-se càrrec d'un projecte; la resta són allà perquè és el centre al qual han pogut accedir amb els punts que tenien.

Segons l'«Informe 2007-2008 del CEIB», del total de personal docent a l'ensenyament públic, el 65,56% era personal funcionari i el 34,44%, interí; per tant, el 35% de la plantilla d'un centre té una situació inestable (enguany, en el nostre centre, de vuitanta-cinc professors que som, trenta són nous).

Una vegada que ha estat confeccionada la plantilla, pot ser que, de manera «voluntària», un professor vulgui ser director i, per tant, haurà de redactar un projecte que articuli els objectius, accions i responsables que han de coordinar la tasca de tots. Recordem, però, les dades de l'«Informe del CEIB» sobre el percentatge elevat de centres que no tenien candidat. En aquests casos, l'ordre que regula la selecció dels directors diu:

«En absència de candidats, quan la comissió corresponent no n'hagi seleccionat cap o quan el seleccionat no hagi superat el programa de formació inicial, l'Administració educativa, oït el consell escolar del centre, nomenarà director, per un període de dos anys, un funcionari de carrera que tingui l'especialitat d'algun dels ensenyaments que ofereix el centre.»

En aquest cas, el director no fa un projecte de direcció i, per tant, el centre no tindrà una planificació a mitjan termini. Com a document de referència que mantingui les línies del centre, tindrem el Projecte educatiu del centre, un document que té un nivell de concreció molt inferior al del Projecte de direcció. Vegem, segons la normativa, quins són els punts que han de contenir aquests dos documents.

La LOE diu:

«El proyecto educativo del centro recogerá los valores, los objetivos y las prioridades de actuación. Asimismo, incorporará la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa que corresponde fijar y aprobar al Claustro, así como el tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la educación en valores y otras enseñanzas. 2. Dicho proyecto, que deberá tener en cuenta las características del entorno social y cultural del centro, recogerá la forma de atención a la diversidad del alumnado y la acción tutorial, así como el plan de convivencia, y deberá respetar el principio de no discriminación y de inclusión educativa como valores fundamentales, así como los principios y objetivos recogidos en esta Ley y en la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación.»

Les instruccions de la Conselleria no afegeixen cap concreció.

Vegem què diu la LOE del Projecte de direcció. Entre els requisits per ser seleccionat, apareix:

«Presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo».

Això és tot. No fa cap menció a la seva relació amb els documents esmentats a la llei quan parla d'autonomia de centre (Projecte educatiu, Projecte de gestió i la Programació anual).

En canvi, l'ordre de selecció de la conselleria explicita d'una manera molt més concreta els punts que ha de recollir el Projecte de direcció:

«El Proyecto de dirección ha d'incloure els apartats següents:

»— Introducció:

»— Anàlisi de l'espai físic i de l'entorn social del centre

»— Anàlisi i valoració del projecte educatiu i de l'organització i el funcionament del centre

»— Anàlisi i valoració de les dades i dels resultats dels darrers anys

»— Projecte estratègic desglossat en:

»— Àmbits d'intervenció o factors crítics d'èxit a partir dels quals es fixaran els objectius

»— Objectius a assolir en finalitzar els quatre anys de nomenament de director

»Aquests objectius han de ser coherents amb el Projecte educatiu de centre (PEC) i han d'incidir en la millora global del servei educatiu que presta el centre.

»— Indicadors que permetin mesurar l'assoliment dels objectius

- »— *Linies d'actuació, projectes, plans, processos, activitats, etc., per assolir els objectius fixats*
- »— *Recursos humans, materials i econòmics*
- »— *Estratègies per aconseguir la participació de la comunitat educativa i la seva implicació en el projecte de direcció*
- »— *Sistema d'avaluació del projecte*
- »— *Proposta d'equip directiu.»*

Per tant, els centres on s'hagi presentat un candidat per ser seleccionat tindran una vertadera planificació que orienti l'acció de tots els professors, caps de departament, tutors, coordinadors, etc. El projecte serà aprovat per una comissió de selecció en què està representada la comunitat educativa (professors —un terç dels membres de la comissió—, membres del consell escolar que no siguin professors —un terç— i l'Administració —un terç—).

A la mateixa ordre de selecció de directors, però, trobam aquesta precisió:

«El director, una vegada nomenat, ha de presentar al consell escolar el seu projecte de direcció, que pot esdevenir Pla estratègic del centre docent, una vegada aprovat pel consell escolar.»

La veritat és que no sabem què significa. A la LOE no apareix, entre els documents propis del centre, cap Pla estratègic. Els qui coneixen els sistemes de gestió de qualitat saben que és una planificació amb els mateixos continguts que els del Projecte de direcció.

Pot ser que, per entendre la intenció d'aquest afegit, que canvia completament la lletra i l'esperit de la LOE, calgui llegir el que diuen les instruccions de funcionament dels centres, un document d'aparició anual que precisa el que marquen les lleis i normatives. En les instruccions d'enguany podem llegir:

«Projecte de direcció

»En els casos de centres on el director ha participat en el procés de selecció regulat per l'Ordre del conseller d'Educació i Cultura de 18 de febrer de 2010, per la qual s'aproven les bases per a la selecció, el nomenament i el cessament dels òrgans de govern dels centres docents públics no universitaris de les Illes Balears, en cas que el projecte de direcció hagi estat aprovat pel Consell Escolar, aquest esdevé pla estratègic del centre docent i, com a tal, pot incorporar-se al projecte educatiu (PGA). A més, se n'ha d'avaluar el desenvolupament a la memòria final de curs.

»Programació general anual (PGA)

»El director del centre establirà el calendari d'actuacions per a l'elaboració de la PGA, tenint en compte les deliberacions i els acords del claustre i del consell escolar. Aquesta haurà de ser aprovada pel consell escolar

abans del dia 25 d'octubre i remesa al DIE. La PGA serà d'obligat compliment per a tots els membres de la comunitat educativa. Tot el professorat amb responsabilitats de coordinació docent vetllarà pel compliment del que s'ha programat dins el seu àmbit i donarà a conèixer al cap d'estudis qualsevol incompliment de la programació establerta. El director iniciarà immediatament les actuacions pertinents i, si escau, comunicarà aquesta circumstància al consell escolar i al DIE. El contingut de la PGA s'adequarà a l'establert a l'article 75 del ROC.»

Podem comprovar que recull el que diu l'ordre, però hi afegeix precisions importants: una vegada que ha esdevingut Pla estratègic, pot ser incorporat al Projecte educatiu. Sembla que hi hagi una errada, perquè l'abreviatura PGA es refereix a la programació anual. Pot ser vol dir que ha de ser coherent amb el Projecte educatiu i que ha de ser desenvolupat en la PGA. De fet, després fa referència a la PGA com un document que «serà d'obligat compliment per a tots els membres de la comunitat educativa». Tot plegat és molt important, perquè sembla que, si el projecte de direcció passa pel consell escolar i l'aprova, llavors i solament llavors la PGA que el desenvolupa «és d'obligat compliment». La intenció és excel·lent i denota que, si no ho fan així, no hi ha manera d'assegurar que compleixin la PGA.

El problema pràctic és que:

- Queda implícit que els «directors» que no fan aquestes passes no tenen manera de perseguir els incompliments
- Diem els «directors» perquè a la LOE queda clar qui n'és el responsable. A l'article 123.5 («Proyecto de gestión de los centros») diu: «Las administraciones educativas podrán delegaren los órganos de gobierno de los centros públicos las competencias que determinen, incluidas las relativas a gestión de personal, responsabilizando a los directores de la gestión de los recursos puestos a disposición del centro.»
- Tots aquells centres que no han tingut candidat i, per tant, no han fet projecte de direcció no tenen manera de perseguir els incompliments

El problema més greu, però, és que atempta, com diem, contra la lletra i l'esperit de la LOE i ens fa retrocedir, al temps en que l'Administració es desentenien dels projectes de centre. Cal reconèixer que la LOE és extraordinàriament confusa en aquest punt, però és evident que va considerar que era necessari canviar la cadena de rendiment comptes de tothom. És veritat que el Projecte educatiu de centre —que és més genèric— ha de ser aprovat pel consell escolar, però del Projecte de direcció diu que n'ha de ser informat (art. 127 de competències del consell escolar). És de suposar que, amb bon criteri, a l'Administració li interessa el que passa als centres, si fan projectes coherents amb les grans línies del projecte de la conselleria o del govern. Vol saber de quina manera són aprofitats els recursos que dona i, en definitiva, vol saber si ha d'aprovar la gestió que n'han fet (recordem que demanarà explicacions al director, art. 123.5).

Posem un exemple. L'ordre de selecció de directors inclou, amb molt bon criteri, un barem perquè els membres de la comissió valorin d'una manera objectiva el projecte de direcció. En aquest barem

queda reflectit que donaran un punt a aquells projectes que explicitin el «*Compromís de participació a la convocatòria del Projecte d'implantació de sistemes de gestió de qualitat de la Direcció General de Planificació i Centres*». Suposem que tenim un projecte que ha incorporat aquest compromís i que ha estat aprovat per la comissió. En compliment del que diu l'ordre de selecció i les instruccions, el director fa passar el projecte pel consell escolar i resulta que no li aproven. El director ja ha estat elegit i ara ha de dirigir el centre, però, amb quin projecte? Per tant, gràcies a aquest invent de la nostra conselleria, un consell escolar pot oposar-se a un projecte de direcció que inclou gestionar el centre segons els criteris que propugna la pròpia conselleria.

Podríem posar molts més exemples, però tanmateix tot plegat no té sentit.

Aquest tema és cabdal per al funcionament del sistema educatiu. Suposadament, els polítics que han estat elegits per governar han de donar explicacions dels resultats del sistema educatiu. Legislen i donen recursos als centres, demanen al director del centre que reti comptes de la manera com ha usat els recursos que li han donat per contribuir a la millora general dels resultats, i és per això que volen participar en l'elecció del director i en el seu projecte. Al director, cal donar-li eines perquè pugui assolir aquests objectius i la primera és que, una vegada que hagi estat aprovat, el seu projecte ha de ser el que orienti tots els processos propis d'un centre educatiu i la tasca de tots els membres del claustre, sigui quina sigui la responsabilitat que assumeixin. Recordem que entre els punts amb què ha de comptar un projecte de direcció hi ha les «*Estratègies per aconseguir la participació de la comunitat educativa i la seva implicació en el projecte de direcció*», i, més clar encara, en la comissió, la comunitat educativa té dos terços de la representació. Per tant, no sembla que la participació de la comunitat educativa estigui en perill.

Pot ser ara entenem més bé el que volíem fer veure quan reproduïem les reflexions del CEIB com a reflex de l'estat d'opinió d'una part de la comunitat educativa. Vegem què deia el CEIB a l'apartat de recomanacions, previ a l'informe que va remetre a la conselleria sobre l'ordre de directors:

«La participació de la comunitat educativa en els diferents nivells de decisió és un element clau per a una educació de qualitat. Els articles de la LOE sobre selecció i nomenament de directores i directors dels centres educatius representen substancialment una continuïtat del retrocés que va suposar la LOCE a l'àmbit de l'organització escolar dels centres públics i que posaven en qüestió la viabilitat del model democràtic d'elecció del director pel consell escolar del centre.»

Respecte del curs de formació que han de seguir els directors seleccionats, proposava (hi subratllem el que hi ha afegit el CEIB, a la redacció original de l'administració):

«Un curs de formació sobre el lideratge pedagògic i la democratització als centres docents com a fonament de la millora dels centres; la incentivació de la participació del professorat, de l'alumnat i de pares i mares; els sistemes per treballar amb equip de forma efectiva; el respecte per tots els òrgans de representació del centre [...]».

Per acabar de donar una imatge de l'estat d'opinió sobre el tema, entre els quinze sectors representats al CEIB, no està de més recordar que aquest informe va ser aprovat amb un sol vot en contra.

Per contrastar amb aquesta visió, vegem una de les dotze mesures del «Pacto Social y Político por la Educación».

OBJETIVO 7. La Educación como bien de interés público y derecho de toda la sociedad.

Conseguir que todos los centros sostenidos con fondos públicos, los públicos y los privados concertados, garanticen un servicio educativo de calidad, sin discriminación alguna, con autonomía de funcionamiento, con los medios necesarios para atender a todo el alumnado y con equipos de dirección con una mayor profesionalización.

- 1. Dotaremos de mayor autonomía a los centros educativos para el diseño de agrupamientos, organización de horarios y tareas docentes, conexión interdisciplinar del currículo y el desarrollo de proyectos propios de innovación, investigación y experimentación en materia de educación.*
- 2. Promoveremos acuerdos, entre las administraciones educativas y las administraciones locales, para incrementar la relación de los centros con su entorno social e institucional.*
- 3. Promoveremos, desde las Administraciones educativas, la identificación y la difusión de buenas prácticas de los centros que hayan adoptado acuerdos de organización y funcionamiento en su Proyecto Educativo que permitan la mejora del éxito escolar del alumnado.*
- 4. Modificaremos los sistemas de selección e incrementaremos la formación previa que deben tener los equipos directivos de los centros públicos para garantizar una mayor profesionalización y asegurar el liderazgo educativo en el desarrollo de las funciones que tienen asignadas, así como otorgarles una mayor capacidad de decisión en los asuntos relativos a la autonomía curricular, económica, y organizativa de los centros.*
- 5. Impulsaremos la firma de contratos-programa plurianuales entre las administraciones educativas y los centros, con la oportuna financiación, recursos humanos y materiales necesarios y la gestión flexible de los mismos, así como los apoyos técnicos y la formación del profesorado necesaria para la consecución de los objetivos de mejora planteados, relacionados especialmente con el incremento del éxito escolar del alumnado.*

Ens temem que la modificació dels sistemes de selecció no vagin en el sentit que proposa el CEIB. D'altra banda, aquest darrer punt recull el concepte de contractes programa entre les administracions educatives i els centres, cosa que demostra clarament que l'Administració necessita participar en la selecció dels projectes de direcció.

Per acabar “novament clarividant” simplement volem afegir el que recull el «Dictamen» novament clarividant sobre el que hem tractat en aquest apartat:

«S'ha pogut constatar la conveniència de potenciar la dinàmica dels centres en dues direccions complementàries:

»— Potenciació dels equips directius: increment d'hores de gestió i formació específica. Professionalització de la funció directiva. Acompanyament de la inspecció i dels serveis educatius als equips directius dels centres que posin en marxa un pla de millora.

»— *Reforçament de les estructures horitzontals de l'organització dels centres: increment de les hores per assolir responsabilitats addicionals de coordinació, en funció de la grandària del centre, i millora del complement econòmic dels càrrecs de coordinació i de tutoria.*

»— *Autonomia en els centres públics. Cal estudiar el reconeixement de l'autonomia dels centres docents públics i el marc normatiu que empari el seu exercici participatiu i responsable, així com els mecanismes de seguiment dels processos, d'avaluació dels resultats i d'informació i transparència.»*

3. NOU MODEL D'ORGANITZACIÓ DE CENTRES

Per presentar les bases d'un nou model d'organització dels centres escolars ens basarem successivament en:

— L'exemple de Catalunya, que ha fonamentat bona part del que recull el «Pacto» sobre autonomia de centres, capacitat de decisió i rendició de comptes, carrera docent i professionalització de la direcció

— Projectes de direcció i de centre. El model de gestió de la qualitat

— El lideratge educatiu

Llei catalana d'educació. Retre comptes en el context de l'autonomia dels centres docents. Carrera docent i professionalització de la direcció

La Llei catalana d'educació recull les iniciatives més desenvolupades a Espanya sobre el concepte d'autonomia dels centres, entesa com la capacitat de prendre decisions basades en el Projecte de centre i de direcció (sota un rendiment de comptes estrictes), la carrera docent i el lideratge pedagògic. Aquestes propostes han estat recollides pel ministre d'Educació per redactar les mesures —incloses en el document «Per un pacte social i polític per l'educació»— que han de millorar el funcionament dels centres.

Recordem els conceptes principals d'aquesta iniciativa a partir de les respostes que va donar Eugeni Garcia Alegre, varen aparèixer en una entrevista recent (apareguda a la revista OGE). Garcia Alegre fou el responsable del projecte d'autonomia dels centres educatius i actualment és el director del «Programa per la reforma del sistema d'avaluació de l'educació no universitària de Catalunya».

- La LOE i, més concretament, la LEC consideren que l'autonomia és una variable rellevant per millorar els resultats educatius. L'autonomia necessita un Projecte educatiu de centre que en concreti les finalitats, decideixi estratègies per assolir-les i defineixi les característiques i l'ús dels recursos disponibles. L'autonomia és un instrument, una oportunitat per millorar, però necessita eines facilitadores, com ara la planificació estratègica (es refereix als principis de la gestió de la qualitat, que veurem en el capítol següent), els contractes programa, en substitució de les eines burocràtiques que s'han fet servir fins ara.

La capacitat per prendre decisions és útil per donar resposta als diferents entorns, característiques del centre i a la complexitat de l'alumnat. Per tant, ajuda a assolir els objectius que fixa la societat a través de l'Administració educativa i els dels usuaris a partir dels objectius dels centres educatius. En definitiva, és útil per millorar els resultats educatius de tot l'alumnat i per ajudar-lo a fer realitat els seus projectes. En aquest sentit, hi ha evidències empíriques que demostren que la descentralització de competències dels serveis centrals a les escoles fa possible que el servei educatiu prestat sigui més bo i que tingui més èxit (PISA 2006). Podem afegir que a Catalunya, tot i l'experiència breu que té, hi ha indicis que corroboren les evidències internacionals.

- És un procés que convé començar tot d'una, atès que qualsevol procés de canvi de l'Administració educativa i dels centres és lent. L'aplicació de l'autonomia als centres necessita temps, requereix no solament un canvi legislatiu, sinó també cultural, de compromís i corresponsabilitat. És passar de la situació en què quasi tota la responsabilitat la té l'Administració —perquè és qui ho decideix quasi tot— a una altra en què el centre educatiu i els professionals siguin corresponsables dels resultats i de la satisfacció de les famílies, atès que el centre té marge per decidir una part dels objectius, les estratègies per assolir-los i la manera com ha d'organitzar-se. L'autonomia atorga al centre educatiu més llibertat per establir les característiques del servei educatiu que presta, necessita aprofundir en el coneixement dels mecanismes d'aprenentatge de l'alumnat i en la manera i amb quines eines pot facilitar-li l'aprenentatge. Necessita professionals de l'educació que siguin capaços de treballar en aquest entorn nou, en contraposició als treballadors del model burocràtic. Parlem de la transferència de poder dels serveis centrals als centres educatius, acompanyada de la responsabilitat i rendició de comptes.
- En la nova situació que crea, la responsabilitat de l'educació es reparteix entre agents diversos en funció de les competències de cada un. Cada agent (direcció, consell escolar, claustre de professors, professors, famílies, alumnes) és responsable d'assolir els seus objectius i de desenvolupar les seves funcions dins el marge que té per prendre decisions. Cada un és responsable d'una part i, per tant, tots són corresponsables.

Com podem garantir l'excel·lència i l'equitat en un procés de més autonomia?

- Algunes veus eren crítiques amb la possibilitat que l'autonomia conduís a una recerca de l'excel·lència en detriment de l'equitat. Per evitar-ho, l'autonomia ha d'anar lligada al fet que les administracions fixin uns objectius per als centres. L'autonomia és una eina que està al servei dels objectius que siguin fixats. Per tant, per garantir l'equitat i l'excel·lència és necessari que el contracte programa estableixi un objectiu d'èxit educatiu mínim per a tots i el de satisfer les expectatives educatives de l'alumnat i les famílies.
- Atès que actualment ja hi ha un marge d'autonomia pedagògica prou ampli (que pocs centres usen), l'oportunitat principal és en el gran marge que queda per recórrer en gestió i organització de centres, dos àmbits que estan molt regulats per la normativa. Les evidències de l'estudi TALIS 2009 mostren que l'autonomia pedagògica i de gestió del professorat són les més rellevants. No cal dir que, en aquesta darrera, el marge de maniobra és molt petit.

- L'autonomia, la capacitat de decidir, implica retre comptes. La descentralització i el fet que els centres educatius tinguin més autonomia en els diferents països són paral·lels a la descentralització política i de gestió. L'autonomia fa referència a un sistema educatiu en què cada agent (Administració, director, cap de departament, professor, tutor, etc.), en el marc de la seva responsabilitat, acorda objectius per als agents dels quals és responsable i els fixa, estableix un marc normatiu bàsic i unes directrius, i facilita els recursos globals. Així i tot, però, deixa marge per establir altres objectius, la manera com poden ser assolits i els recursos necessaris. En aquest escenari, donar compte és més complex, ja que fa referència a l'assoliment dels objectius, a l'ús que han fet dels recursos públics i al compliment de la legalitat. Tots els agents, en tant que són autònoms i responsables, donen explicacions al seu superior, amb el qual han acordat els objectius i que els ha dotat de recursos. De manera simplificada, podem il·lustrar que el professor, en tant que és un professional, ret comptes davant el seu cap de departament i la direcció de l'escola; el cap de departament o el tutor, davant la direcció; la direcció dóna explicacions a les famílies i a l'Administració, i aquesta darrera, al Parlament, que és el representant dels ciutadans. En aquest escenari, de cada vegada més l'agent responsable és qui ret comptes al seu superior en compliment d'un pla, un acord o un contracte programa.

— Complementàriament al rendiment de comptes dels agents autònoms, fan avaluacions externes, que poden ser fetes per departaments propis del sistema educatiu o externs.

Vegem, a partir del que està escrit a la Llei catalana, la manera concreta en què s'ha decantat amb contundència per l'autonomia dels centres, per l'existència d'acords de corresponsabilitat entre l'Administració educativa i els centres educatius, per la potenciació de la direcció, una carrera docent, i per una agència d'avaluació i de prospectiva independent de l'Administració educativa.

Ja ho diu la Llei al preàmbul: *«Els elements que caracteritzen el sistema educatiu català necessiten una reforma estructural profunda que permeti el sistema assumir un paper de lideratge actiu per donar resposta a les demandes de la societat actual».*

La LEC articula tres grans canvis per millorar els resultats i la igualtat d'oportunitats, i afecten els centres: els dos agents professionals (professorat i directors) i el tercer és el retiment de comptes.

«TÍTOL VII

»De l'autonomia dels centres educatius

»CAPÍTOL I

»Principis generals i projecte educatiu

»Article 90

»Finalitat i àmbits de l'autonomia dels centres educatius

»1. Els centres educatius disposen d'autonomia en els àmbits pedagògic, organitzatiu i de gestió de recursos humans i materials.

»2. En exercici de l'autonomia dels centres, els òrgans de govern de cada centre poden fixar objectius addicionals i definir les estratègies per a assolir-los, organitzar el centre, determinar els recursos que necessita i definir els procediments per a aplicar el projecte educatiu.

»3. L'autonomia dels centres s'orienta a assegurar l'equitat i l'excel·lència de l'activitat educativa.

»Article 91

»Projecte educatiu

»1. Tots els centres vinculats al Servei d'Educació de Catalunya han de disposar de projecte educatiu. En el marc de l'ordenament jurídic, el projecte educatiu, que és la màxima expressió de l'autonomia dels centres educatius, recull la identitat del centre, n'explicita els objectius [...]

»4. El projecte educatiu ha de contenir, com a mínim, els elements següents:

»a) L'aplicació dels criteris d'organització pedagògica, les prioritats i els plantejaments educatius, els procediments d'inclusió i altres actuacions que caracteritzen el centre

»b) Els indicadors de progrés pertinents

[...]

»8. El projecte de direcció dels centres públics ha de desenvolupar el projecte educatiu d'acord amb el que estableix l'article 144.»

Vegem que el primer document propi del centre demana més concreció (a diferència del que veiem a la LOE) i també explicita el lligam entre el projecte de direcció i el projecte educatiu, un altre aspecte que tampoc no recollia la LOE. Més endavant veurem que això permet, una vegada que la comissió de selecció ha aprovat el projecte de direcció, comprometre a tothom.

«Article 92

»Aplicació del projecte educatiu

»1. Els centres que presten el Servei d'Educació de Catalunya poden, en exercici de l'autonomia de què gaudeixen, establir acords de coresponsabilitat amb l'Administració educativa amb l'objectiu de desenvolupar l'aplicació del projecte educatiu.

»2. Els centres educatius han de retre comptes a la comunitat escolar i a l'Administració de llur gestió, dels resultats obtinguts i de l'aplicació dels acords de coresponsabilitat.»

Aquí queda definit el concepte de contracte programa i també evidencia el compromís i interès de l'Administració pel que passa al centre; ja no és cosa únicament del consell escolar.

«Article 93

»Caràcter i projecte educatiu dels centres públics

[...]

»3. Els centres públics es defineixen d'acord amb els principis de qualitat pedagògica, de direcció responsable, de dedicació i professionalitat docents, d'avaluació, de retiment de comptes, d'implicació de les famílies, de preservació de l'equitat, de cerca de l'excel·lència i de respecte a les idees i les creences dels alumnes i de llurs mares, pares o tutors.

»4. Els principis definits pels apartats 2 i 3 inspiren el projecte educatiu que cada centre públic ha d'adoptar en exercici de l'autonomia que aquesta llei li reconeix. En tot cas, el projecte educatiu de cada centre s'ha de comprometre expressament a complir aquests principis i ha de determinar la relació amb els alumnes i les famílies, la implicació activa del centre en l'entorn social i el compromís de cooperació i d'integració plena en la prestació del Servei d'Educació de Catalunya.»

És molt interessant aquesta insistència en el lligam que té el centre amb la resta de l'Administració. És l'alineament dels esforços de tots els nivells del servei educatiu, i no tan sols del departament d'educació, sinó també de «l'entorn social», en referència a l'Administració local. Comprovarem que aquest extrem es concreta amb la presència d'un representant de l'Administració local en la comissió de selecció del director. Consideram que és una passa molt encertada; en primer lloc, perquè és lògic que l'Administració local s'interessi pel que passa al centre i, en segon lloc, perquè avui en dia els centres de cada vegada tenen més relació amb els serveis de l'Administració local.

Per facilitar una visió de conjunt dels canvis que s'esdevenen en l'àmbit de la direcció i la carrera docent, fem un recull de les novetats més importants:

- La direcció és una funció docent, atès que és una de les funcions del professorat: exercir les activitats de gestió, direcció i coordinació que els siguin encomanades
- És el primer dels quatre òrgans de govern, juntament amb el claustre, l'equip directiu i el consell escolar
- Pot nomenar els responsables dels òrgans de gestió i coordinació establerts en el projecte educatiu
- Dirigir i gestionar el personal del centre per garantir que compleix les seves funcions, la qual cosa comporta, si s'escau, observar la pràctica docent a l'aula

- El director o directora té funcions de representació, lideratge pedagògic i lideratge de la comunitat escolar per millorar els resultats educatius, i funcions de gestió per millorar l'estructura organitzativa del centre
- És una autoritat pública
- A la comissió de selecció hi ha representants de l'Ajuntament del municipi on està situat el centre
- Si no hi hagués cap candidat, el que resultés triat tindria un termini per presentar el Projecte de direcció (l'Administració no vol centres sense govern)
- El Projecte de direcció ha d'ordenar el desplegament del Projecte educatiu i l'aplicació per al període de mandat i concretar l'estructura organitzativa del centre. Recordem que la LOE no deia que el Projecte de direcció hagués de partir del Projecte de centre. Comprovem reiteradament que, en aquesta llei, la cadena de responsabilitats i de projectes no es perd en cap moment, la qual cosa redunda en un retiment de comptes ajustat i coherent
- Els projectes de direcció dels centres que no tenen un projecte educatiu propi han de preveure d'adoptar-ne un durant el mandat (això és un altre exemple del que diem: no hi pot haver centres que no tinguin ni projecte ni tutelatge de l'Administració)
- Els projectes de direcció han d'incloure indicadors per avaluar l'exercici de la direcció
- Una vegada que és nomenat el director o directora, la implementació del Projecte de direcció orienta l'acció de tots els òrgans de govern unipersonals i col·legiats del centre i la vincula
- La formació inicial i permanent del director o directora és encomanada a entitats i institucions públiques o privades de prestigi reconegut, o a les universitats. Superar els programes de formació relatius a la funció directiva és considerat un mèrit preferent en el procediment de selecció de director o directora a què fa referència l'article 143. Això vol dir que qui no estigui ben format no pot ser director
- A l'hora d'avaluar la carrera docent ha de ser tinguda en compte l'avaluació positiva de l'exercici dels altres càrrecs unipersonals de govern. Aquesta és una novetat molt interessant per reconèixer la feina dels altres càrrecs. Veurem, a més, que també són considerats càrrecs altres ocupacions que no solament siguin els dels membres habituals
- Una de les funcions del claustre són «donar suport a l'equip directiu i, si s'escau, al consell de direcció en el compliment de la programació general del centre»
- L'equip directiu és l'òrgan executiu de govern dels centres públics i està integrat pel director o directora, el secretari o secretària, el cap o la cap d'estudis i els altres òrgans unipersonals que siguin establerts per reglament o en exercici de l'autonomia organitzativa del centre

- Els centres públics, en exercici de llur autonomia, poden constituir un consell de direcció que estigui integrat per membres del claustre del professorat que tinguin assignades o delegades tasques de direcció o coordinació
- El director o directora respon del funcionament del centre i del grau d'assoliment dels objectius del projecte educatiu d'acord amb el projecte de direcció, i ret comptes davant el consell escolar i l'Administració educativa. L'Administració educativa avalua l'acció directiva i el funcionament del centre
- En el marc d'una carrera docent, els funcionaris docents poden adquirir progressivament (cada període de cinc anys) un dels set graus personals docents en què està articulada la carrera docent, sens perjudici del que estableix l'article 145.2. Cada grau personal docent té atribuït un complement retributiu

Projectes de direcció i de centre. El model de gestió de la qualitat

Abans de desenvolupar aquest punt, voldria reproduir la definició d'autonomia que fa servir l'Associació Europea de directius (ESHA), que permetrà lligar l'apartat anterior amb aquest i introduir la visió que tenim de la doble relació del centre, amb l'administració i amb la comunitat educativa. Vegem: “la autonomia és el dret a prendre les nostres decisions, esta basada en la confiança, la transparència dins el marc d'un estricte rendiment de comptes vertical i horitzontal”

L'autonomia requereix un projecte i no ha de ser d'aquells que tenen moltes pàgines, d'aquells que volen convèncer amb retòrica, amb moltes explicacions de les bones intencions que té. Ja hem fet referència a la notable diferència de concreció entre els punts que proposa la LOE per al projecte educatiu de centre i els que la conselleria exigeix per al projecte de direcció. És obvi que, en aquest darrer cas, es basa en els requisits propis dels sistemes de gestió de qualitat fins al punt que —amb bon criteri— concedeix un punt als projectes que manifestin voler adherir-se al programa de qualitat de la conselleria. La LEC inclou, com a punt del projecte de direcció, que «[...] han d'incloure indicadors per avaluar l'exercici de la direcció». Tot plegat demostra l'interès de l'Administració que els projectes es basin en fermes criteris de rendiment de comptes en resposta a la suposada autonomia que els concediran.

En substitució de propòsits poc concrets, un projecte de direcció ha de poder ser plasmat en una graella pròpia del que els sistemes de gestió de qualitat anomenen un Pla estratègic. Vegem-ne un exemple:

PLAN ESTRATÉGICO IES NAVARRO VILLOSLADA. PERIODO: 2004/2007

FCE / factor crítico de éxito	Meta estratégica	Enfoques. Procesos/proyectos	Indicadores	Responsable
Resultados académicos	90% titulación ESO	Programación (PR0202) Actividades de aula (PR0203) Evaluación (PR0204)	% de titulados	Jefatura de Estudios
	80% titulación Bachillerato		% de titulados	
	3 puntos más que la media Navarra en selectividad		% aprobados en selectividad	
	80% de las asignaturas con más del 80% de aprobados		% de asignaturas aprobadas	
	Mejorar los resultados en 3º ESO en 10 puntos	Propuestas del grupo de trabajo de la CCP del curso 2003/2004	% de alumnos promocionados	
Satisfacción grupos de interés	90% de respuestas > 6 en satisfacción de familias	Oferta educativa PR0101 Difusión y matriculación PR0102 Acogida (PR0201) Orientación y tutoría (PR0205) Propuestas del grupo de trabajo de la CCP del curso 2003/2004 para 3º ESO	% de respuestas > 6	Dirección
	90% de respuestas > 6 en satisfacción de alumnado		% de respuestas > 6	
	90% de respuestas > 6 en satisfacción de personal	Planificación del cursos PR0103 Acogida de personal nuevo (PR0601) Formación del personal (PR0602) Estructura organizativa y comunicación interna (PR0603)	% de respuestas > 6	
Recursos didácticos y tecnológicos	Estudio e implantación de Aulas materia	Aplicación de las conclusiones del grupo de trabajo de la CCP del curso 2003/2004 MP07 Gestión de recursos, instalaciones y ambiente de trabajo	Nº de aulas materia implantadas	Secretario
	Colocación de taquillas en las aulas			
	Renovación y mantenimiento de los equipos informáticos	Gestión de recursos e instalaciones MP07 Gestión de compras MP08	Nº de equipos renovados	
Imagen y clima del centro	Mejorar de la convivencia	Convivencia y disciplina PR0705. Revisión Participación del centro en el Proyecto de resolución de conflictos Proyecto Aula de estudio asistido	Nº de alumnos implicados en faltas muy graves y graves Nº de resoluciones de la comisión de disciplina	Jefatura de Estudios
	90% de respuestas > 6 en reconocimiento del trabajo y esfuerzo de las personas	Proyecto de reconocimiento a las personas	% de respuestas > 6 en reconocimiento del trabajo y esfuerzo de las personas	Dirección

Aquests plans estratègics es desenvolupen en plans anuals (recollits en graelles del mateix tipus) i tenen un sistema de seguiment rigorós.

Meta estratègica/ objetivo	Acciones previstas finalizar o revisar antes de la fecha de seguimiento	SITUACIÓN FI /EP/NA	Valoración / Decisiones adoptadas

Podem veure a la graella del Pla estratègic que, per assolir les metes, en resultats, en satisfacció dels grups d'interès, etc., les accions queden recollides en «processos», com, per exemple, d'ensenyament-aprenentatge (acollida, programació, activitats d'aula, etc.). Els processos descriuen tot allò que farem, tenen els seus propis indicadors i responsables, i, en definitiva, pretenen «assegurar» que tenim decidit la manera com volem fer les coses. Donen estabilitat al sistema, eviten improvisacions i permeten centrar-se en la millora contínua a partir de l'avaluació del que s'ha fet. Orientar-nos envers els processos significa orientar la millora envers la manera en què fem les coses. El cicle de la millora implica planificar (programar, preparar classes, etc.), fer (impartir les classes, fer tutories), avaluar (valorar resultats i accions en les memòries) i actualitzar el que fem (proposar millores). Millorar l'educació i la seva direcció exigeix els mateixos principis que són aplicats per millorar qualsevol procés de fabricació o de serveis. El nostre servei és fer classe, el procés d'ensenyament-aprenentatge implica una sèrie d'activitats que permeten impartir cursos i una sèrie d'activitats que ajuden l'alumnat a assolir els objectius educatius previstos.

Dit això, hem de ser conscients que en el món educatiu estam molt avesats a fer plans, projectes, programes i després tancar-los dins un calaix i anar a fer classe. En canvi, aquesta manera d'exposar els objectius amb indicadors de compliment és molt clara i facilita seguir els èxits obtinguts. A més, cada centre que es regeix per aquests sistemes descriu la manera com desenvolupa els processos (activitats d'aula, avaluació, etc.). Tot i això, ens demanen si realment implica modificar la manera de

fer la feina de tots els professionals del centre, els quals ara enfoquen la seva tasca en els processos i objectius recollits en el Pla anual. També ens podrien demanar pel lligam entre el Pla estratègic del centre i els objectius de l'Administració.



Pot ser sigui un bon moment per recordar el que dèiem al començament de l'article. Cal aconseguir «orientar» no tan sols el desenvolupament del servei educatiu en els centres, sinó també el de tot el sistema educatiu. Per visualitzar-ho hem emprat aquesta diapositiva.

Recuperem les idees principals del que suposaven els models d'organització educativa descentralitzats: «[...] un sistema educatiu on cada agent, en el marc de la seva responsabilitat, acorda i fixa objectius per als agents sota la seva responsabilitat estableix un marc normatiu bàsic i unes directrius, i facilita els recursos globals, deixant marge per establir altres objectius, com aconseguir-los i amb quins recursos [...]. En aquest escenari, cada vegada més, és el propi agent responsable qui ret comptes davant el seu superior en base a un pla, un acord o un contracte programa.»

Recordem també que, segons el model que planteja la LOE i que la LEC ha desenvolupat i traspasat, un centre escolar manté un equilibri entre els objectius que li demana l'Administració, amb la qual fa el contracte programa, i els que li vénen del centre, de l'anàlisi de les seves necessitats i de les demandes dels usuaris.

Per desgràcia, a la nostra comunitat autònoma encara estam lluny de desenvolupar aquest model d'organització. La tònica habitual és que hi hagi una desconexió total entre l'Administració i els centres. El fet de triar les direccions seguint el procés de selecció a través d'una comissió en la qual està representada l'Administració és una gran oportunitat que ens dóna la LOE (i que, de fet, fou una gran aportació de la LOCE) per alinear els objectius de l'Administració i els dels centres. Així mateix, ha servit per fonamentar la rendició de comptes dels centres catalans en el context de l'autonomia i la capacitat de prendre decisions que els ha estat traslladada. Ha permès, també, experimentar plans de millora en els centres d'algunes comunitats autònomes, però a la nostra hem volgut imitar allò de «*Spain is different*» i hem tornat el poder als consells escolars, tal com hem explicat més amunt. Les Illes Balears són diferents i tenen un sistema netament i voluntàriament «estràbic» (cada ull mira a una banda), atès que l'Administració es desconnecta estructuralment dels centres. Fins i tot l'avaluació i la continuació del projecte de centre queda en mans únicament del consell escolar (així ho recull l'ordre de directors). Com que no sabem cap a on anem, és igual el camí que agafem.

Per sort, en un sistema estràbic hi conviuen departaments, centres i molts professionals que miren en la bona direcció. Així, un dels serveis que té la Direcció General de Planificació —que ha establert l'ordre de selecció dels directors i les instruccions d'organització de centres amb uns preceptes tan originals—és el d'implantar sistemes de gestió de la qualitat, els quals es dediquen a predicar tot el que hem recollit en els paràgrafs anteriors: gent que fa anys que s'esforça per formar equips directius que gestionin els centres escolars de les nostres Illes amb criteris de qualitat. Encara és més rellevant la comunicació que se recull al Projecte de Llei del bon govern, que ha estat aprovat aquest estiu. Diu que: «*L'Administració de la comunitat autònoma i els ens del sector públic instrumental de la comunitat autònoma de les Illes Balears han d'impulsar l'eficàcia i l'eficiència de les seves organitzacions mitjançant la generalització de la implantació dels sistemes de gestió segons els estàndards de qualitat reconeguts [...].*»

Els centres poden coordinar entorn d'uns objectius els esforços de tots els qui hi estan implicats?

Feta aquesta incursió en direcció ascendent, per veure si érem capaços d'alinear els nostres esforços com a centres escolars amb els de l'Administració, ara cal veure què passa cap a baix. Una vegada

que hem fet el projecte de direcció o de centre, com aconseguim que realment coordini la tasca de tothom? Volem deixar clar d'entrada que no entrarem en la capacitat d'intervenir en temes de personal, que, com sabem, és ínfima.

Ens interessa mostrar que hi ha documents que permeten que tothom enfoqui la seva tasca entorn dels mateixos objectius i que a la vegada tingui llibertat per afegir-n'hi d'altres. En l'estructura d'un centre de secundària, avui en dia és prioritària l'organització per departaments. La prova és que tot el professorat té una hora de reunió setmanal amb els companys del seu departament. En els centres on tenen més desenvolupat el sistema de gestió de qualitat, els departaments funcionen amb un pla anual propi, en el qual consten els objectius que el centre considera que són estratègics i que, per tant, han de tenir tots els departaments, com ara assolir resultats, assistir a un mínim de cursos de formació en el centre en coherència amb les necessitats educatives, etc., i els objectius propis que es planteja el departament. Això sí, el sistema té l'obligació de planificar i, a més, ho ha de fer respectant els criteris d'enfocar-ho als factors d'èxit. Vegem un exemple (IES Navarro Villoslada, Pamplona) de programació de departament, que inclou el calendari de reunions, el Pla anual i el de formació.

Calendari

Mes	Semana	Actividades a realizar en las reuniones de los jueves*	Seguimiento y observaciones**
Septiembre	1	Valoración de los resultados de septiembre y planificación	
	2	Programaciones, libros y materiales, etc.	
	3	Primera organización de los agrupamientos específicos	
	4	Homogeneización de los criterios de evaluación y calificación	
Octubre	1	Desarrollo del principio de curso	
	2	Revisión y aprobación de las programaciones y planificación del trabajo de los miércoles	
	3	Planificación de la realización de inventario	
Noviembre	1		
	2	Intercambio de programaciones con centros de primaria	
	3	Preparación del departamento de cara a la acreditación ISO 9000 de 2000	
	4		
	5	Buenas prácticas	
Diciembre	1	Explicación de cómo hacer el seguimiento de las programaciones utilizando los modelos necesarios y Intranet	
	2	Puesta en común del seguimiento de las programaciones Revisión del plan anual del departamento Recoger sugerencias para el tratamiento a la diversidad Seguimiento de la formación del departamento	
	3		
Enero	1	Elaborar el informe de seguimiento de la programación	
	2		
	3	Preparar sesión de calibración	

Febrero	1		
	2	Realizar sesión de calibración	
	3	Buenas prácticas	
	4		
Marzo	1		
	2	Explicación de cómo hacer el seguimiento de las programaciones utilizando los modelos necesarios y Intranet	
	3	Puesta en común del seguimiento de las programaciones Revisión del plan anual del departamento Recoger sugerencias para el tratamiento a la diversidad Seguimiento de la formación del departamento	
	4		
	5		
Abril	1	Preparación jornada puertas abiertas	
	2	Seguimiento del trabajo de las UDD de 2º, 4º y 2º de Bachillerato	
Mayo	1		
	2	Sesiones de coordinación de la ESO	
	3	Buenas prácticas	
	4		
	5		
Junio	1		
	2		
	3	Realización de la memoria final del curso utilizando los modelos necesarios y Intranet	
	4	Puesta en común de la memoria final del curso Revisión del plan anual del departamento Recoger sugerencias para el tratamiento a la diversidad Seguimiento de la formación del departamento Elaborar la memoria final	

I.E.S. Navarro Villoslada		PLAN DEL DEPARTAMENTO DE: GEOGRAFÍA - HISTORIA (2006-2007)		
Derivado del Plan Anual del Instituto				
	Meta estratégica	PROCESOS/PROYECTOS	Indicador	Responsable
1	90% de titulados en ESO 80% de titulados en Bachillerato	Desarrollo del proceso PR0202 (Programación) Desarrollo del proceso PR0203 (Actividades de aula) Desarrollo del proceso PR0204 (Evaluación)	C2 del criterio 9 a C2 del criterio 9 a	Profesorado
2	80% de las áreas o asignaturas con más del 80% de aprobados	Desarrollo del proceso PR0202 (Programación) Desarrollo del proceso PR0203 (Actividades de aula) Desarrollo del proceso PR0204 (Evaluación)	C4 del criterio 9 a	Profesorado

3	Mejorar los resultados en el curso 3º de la ESO 85% de promoción	Proyecto 3º ESO	CI del criterio 9 a	Profesorado de 3º
4	Utilización racional de los recursos del centro de acuerdo con parámetros medioambientales	Proyecto medioambiental en el centro. Estudio de consumos; propuesta de utilización más racional	Propuestas del grupo de trabajo	Jefe del Departamento
5	Mejorar la convivencia	Participación del centro en el Proyecto de Resolución de Conflictos	F4 criterio 6ª R4 criterio 6ª Propuestas del grupo de trabajo	Profesorado
6	Renovación de la acreditación de la ISO 9000	Auditorias de certificación	Certificación renovada	Jefe del Departamento
7	Implicar al personal en la gestión del centro (90% de respuestas > 6 en participación en la gestión)	Proyecto «Investors in people» junto con los centros de la Red I Desarrollo de los planes de mejora. Funcionamiento de los departamentos, desarrollo de los planes de trabajo y evaluación de la eficacia de la formación	Planes de mejora implantados	Jefe del Departamento
8	Plan de Formación del Centro	Plan de formación del personal del centro recogido en la programación de cada departamento	% de planes y nº. de horas de formación por persona	Jefe del Departamento
9	Proyecto educativo con centros de 5 países europeos	Proyecto COMENIUS Participación en un proyecto con centros de Francia, Alemania y Holanda	Nº. de personas del Departamento participantes	Margarita

Propios del Departamento

10	Elaboración de la programación, su seguimiento y memoria final	Cumplimentar los modelos de programación, de seguimiento y memoria del PR0202 en los plazos previstos	Documentos elaborados y entregados en la fecha prevista.	Jefe del Departamento
11	Recursos didácticos del departamento por materias	Organizar los materiales y recursos didácticos por materias	Nº materias completas	Jefe del Departamento
12	Establecer el plan de homogeneización y calibración del profesorado del departamento	Realizar la calibración del profesorado del departamento en las materias de 1º, 2º y 3º de ESO	Actas y documentos de calibración	Jefe del Departamento
13	Establecer intercambio entre el profesorado de cursos consecutivos	Realizar en reunión conjunta el intercambio de opiniones del alumnado entre el profesorado de cursos consecutivos	Acta de la reunión	Jefe del Departamento

14	Actualización del inventario del departamento	Actualización del inventario realizado en el curso 2002/2003 y elaboración del inventario de material bibliográfico, etc.	Documento de inventario actualizado	Jefe del Departamento
15	Programación de actividades complementarias y extraescolares	Preparar las actividades complementarias y extraescolares para comunicarlas a Vicedirección con la antelación suficiente	Número de actividades comunicadas	Jefe del Departamento
16	Aprobación y seguimiento del plan de trabajo	Elaborar y aprobar el plan de trabajo en Septiembre y realizar su seguimiento a lo largo del curso	Actividades realizadas sobre las previstas	Jefe del Departamento
17	Intercambio de buenas prácticas	Fijar unas sesiones para la exposición de buenas prácticas del centro o de otros centros	Actividades realizadas	Profesorado

Plan de Formación del Departamento

Nombre	Actividad formativa	Organizada	Trimestre	Ponente (P) Asistente (A)	Nº. de horas
JESÚS ARANDIGOYEN	Introducción a la imagen digital fija	CAP	1º y 2º	A	35
TERESA DÍAZ CACHERO	La pizarra digital en las aulas de Ciencias Sociales	CAP	1º trimestre	A	17
	Gestión del aula en red	Centro	Octubre	A	5
	Curso de Inglés	INLINGUA	Todo el curso	A	100
	PROYECTO COMENIUS	Centro	2º y 3º	A	35
ANTONIO FUENTE	Taller Educa	Centro	Noviembre / Enero	A	20
JAVIER GALLEGU	Plan energético en el centro	Centro	Todo el curso	A	35
	Liderazgo y trabajo en equipo	Centro	Todo el curso	A	35
	Seguimiento de 5S	Centro	Todo el curso	A	35
	Taller Educa	Centro	Todo el curso	A	20
MARGARITA JIMÉNEZ	ACTIVIDADES EN LA NATURALEZA (SEMANA VERDE)	Consortio de Bértiz	Sin Determinar	A	35
	PROYECTO COMENIUS	Centro	2º y 3º	A	35
BEGOÑA LARRUCEA	«Investors in people»	CAP	1º,2º,3º	A	40
	Certificación en el Programa «Difusión de los sistemas de gestión de la calidad»	CAP	1º,2º,3º	P	60
	Taller Educa	Centro	Noviembre / Enero	A	20
	Metodología de trabajo en equipo	CAP	Septiembre	A	20
	La pizarra digital en las aulas de Ciencias Sociales	CAP	1º trimestre	A	17
MANUEL QUINTANA	Profesor de prácticas del CAP de CCSS	UPNA	2º trimestre	P	35

JAVIER SADA	Elaboración materiales «Rutas literarias»	Dpto. Educación	Todo el curso	Coordinador	50
Mª LUISA TORRALBA					
MIGUEL ÁNGEL ZABALZA	«Investors in People»	CAP	1º, 2º, 3º	A	40
	Certificación en el Programa «Difusión de los sistemas de gestión de la calidad»	CAP	1º, 2º, 3º	P	60
	Completar el diseño e implantación del programa «Difusión de los sistemas de gestión de la calidad»	CAP	1º, 2º, 3º	P	60
	Liderazgo y trabajo en equipo	Centro	Todo el curso	A	35
	Taller Educa	Centro	Noviembre / Enero	A	20
CONCHITA ZUZA	Taller Educa	Centro	Noviembre / Enero	A	20
	Formación en mediación para la resolución de conflictos	Centro	Todo el curso	A	35
	Grupo de trabajo «Comenius»	Centro	Todo el curso	A	35

Hem vist la manera com s'organitzen els departaments i, si tenen un pla, com poden analitzar l'impacte que té la seva feina sobre els resultats i sobre altres objectius que es plantegin. Fins a aquest punt, veiem que s'alineen amb el Pla del centre i col·laboren en el funcionament del centre amb una anàlisi pròpia.

Cal dir, però, que no hi ha cap altre aspecte de la coordinació entre els professors que tingui tanta cobertura estructural. La coordinació entre els departaments en els aspectes més generals la fan en la comissió pedagògica, però la coordinació entre els professors d'un mateix grup d'alumnes (en definitiva, el procés crucial, les activitats d'aula) és poc freqüent (tot i que el ROC vigent de 2002 diu que *«l'equip docent es reunirà en sessions ordinàries com a mínim una vegada cada mes i en sessions d'avaluació segons el que disposa la normativa»*) i no és gens afavorida perquè l'horari de permanència en el centre és reduït. Hem arribat al final de la cadena, al que fem a l'aula. El que fem interessa tant al cap de departament com al tutor (o al coordinador del nivell), que és qui coordina les accions de tot l'equip docent entorn de l'alumne.

Com col·labora cada professor en l'alineament de l'acció de tots els agents? Com podem assegurar-nos que hi aporta la seva anàlisi de les activitats d'aula i de l'impacte que tenen sobre els resultats? Els professors estan acostumats a analitzar els seus resultats individualment? Si revisem el Pla anual del Departament que hem vist més amunt, comprovarem que té l'objectiu d'assolir el resultat següent: 80% de les àrees o assignatures amb més del 80% d'aprovats. Això vol dir que cada professor té l'objectiu d'aconseguir que el seu curs no sigui un d'aquells que estigui per sota del 80% d'aprovats. Hem de reconèixer, però, que aquest pla pertany a un centre que ha obtingut la certificació EFQM, un centre que té el sistema de gestió de la qualitat molt desenvolupat. El que és comú en la cultura dels centres habituals, en la mentalitat del professorat tipus, és que hi ha tantes coses que no depenen d'ells que no poden plantejar-se objectius d'aprovats. A més, diran que cada any els grups

canvien i que no té sentit proposar-se una expectativa d'aprovat; ells faran tot quant podran perquè el procés d'E-A vagi bé. De fet, la LOE solament demana que reti comptes dels resultats al director; per tant, és normal el que passa. A més, la LEC, tot i els avanços que ha introduït, espera que el professorat faci una bona pràctica docent; no es fixa en els resultats.

La veritat és que és absurd plantejar-se aquesta fita, si el sistema no avalua ni la pràctica docent; és igual el que faci el professor. No hi insistirem més, ja que ha quedat demostrat més amunt.

Això a banda, posarem exemples de documents que han usat alguns centres de les nostres Illes i que permeten que el professorat compleixi individualment la mateixa roda de millora que els òrgans de coordinació superiors, això és, que planifiqui, avalui i actualitzi el que fa, tot partint de l'aspiració d'aconseguir un determinat percentatge d'aprovat. A més, amb un bon programa, les dades que emplena en un full de seguiment de la seva pràctica docent poden ser traslladades automàticament a un altre document perquè les reflexions siguin compartides amb els membres del departament o de l'equip docent i permetin agilitar les reunions per prendre decisions comunes.

Nom del professor, departament, curs/grup d'alumnes, avaluació, matèria	
Núm. d'aprovat	
Núm. de suspesos	
% d'aprovat	
% expectativa d'aprovat	
Anàlisi i decisions preses en funció dels resultats	
Unitats didàctiques impartides	
Unitats didàctiques previstes	
Anàlisi i decisions preses respecte de la programació	
Aspectes millorables	

Les dues graelles que adjuntem aquí baix són per al tutor del grup i per a cada un dels membres de l'equip docent. Contenen els comentaris de tot el professorat.

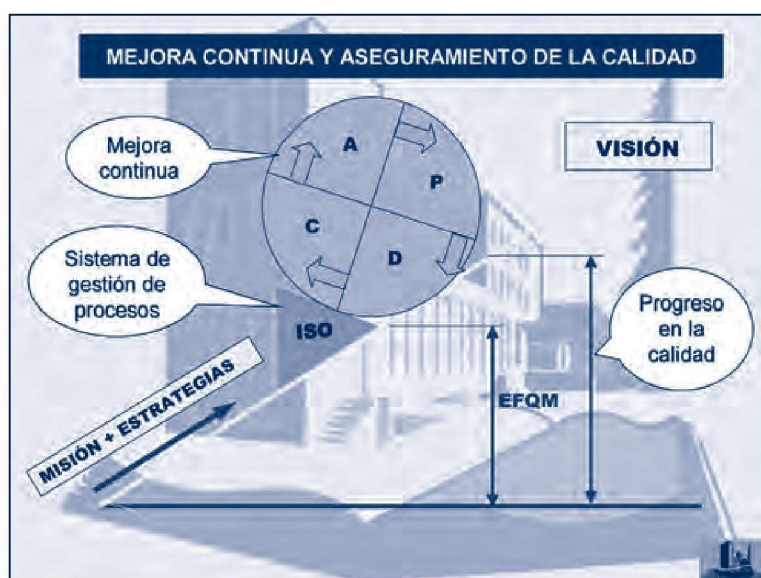
Assignatura	C. Reb.	No Reb.	% C. Reb.	Suspesos	Aprovats	% aprovats	Aprovats previstos
Ll. Catalana							
Ll. Castellana							
Ed. Física							
Música							
CS							
Etc.							

C. Reb.: classes rebudes

El percentatge d'expectativa d'aprovats és emprat en el moment de posar les notes de la primera avaluació i indica el percentatge d'alumnes que considerem que aprovarà la matèria a final de curs.

Assignatura	Anàlisi núm. de classes fetes	Anàlisi del percentatge d'aprovats	Unitats didàctiques impartides	Unitats didàctiques previstes	Anàlisi de la programació	Millora
Ll. Catalana						
Ll. Castellana						
Ed. Física						
Música						
Etc.						

Podem obtenir les mateixes graelles, però recopilant els comentaris de tots els professors del departament, la qual cosa facilita l'anàlisi a nivell de departament (especialment per a nivells educatius).



Per acabar aquest apartat, voldríem reprendre el fil entorn del fet que aquesta organització prové dels principis propis dels sistemes de gestió de la qualitat. Fins ara ens hem centrat en una visió d'aquests sistemes, en tant que estan centrats en els processos (ISO), però n'hi ha que superen l'abast que té, com ara EFQM o CAF (*common assesment framework*, marc comú d'avaluació).

Efectivament, tot aquest procés d'organització entorn de processos pot semblar que és una mica rígid i és la raó per la qual els altres sistemes fan referència a altres agents —com

ara el lideratge— i a la preocupació per fer-ne partícips tots els professionals del centre. Ja quedava reflectit en altres parts d'aquest article que els sistemes descentralitzats basen l'equilibri entre la cohesió de l'acció i el respecte pel procés d'anàlisi de tota l'activitat docent, però han d'estar oberts a una participació permanent i enriquidora de tots els implicats.

El model CAF és una adaptació del model EFQM a l'Administració pública. És un model definit pel grup directiu —que està format pels directors generals de l'Administració pública de quinze estats membre de la Unió Europea i la Comissió Europea— i té la finalitat d'atendre la rellevància i l'adequació respecte de les característiques específiques de les administracions públiques.

Aquesta graella recull els criteris sobre els quals cal actuar.

LIDERATGE 100 p	PERSONES 90 p	PROCESSOS 140 p	RESULTATS EN LES PERSONES 90 p	RESULTATS CLAU 150 p					
	POLÍTICA I ESTRATÈGIA 80 p		RESULTATS EN ELS CLIENTS 200 p						
	ALIANCES I RECURSOS 90 p		RESULTATS EN LA SOCIETAT 60 p						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
AGENTS FACILITADORS			Com	RESULTATS		Que			

No és la nostra intenció aprofundir en aquests models, sinó que simplement volíem recordar que existeixen i que ens servís d'enllaç amb l'apartat següent: el lideratge.

El lideratge educatiu

La importància del lideratge en les organitzacions és un fet que normalment no necessita ser defensat, perquè és obvi. Semblaria que quan s'ajunten una sèrie de persones entorn un objectiu convé que algú que s'hi posi al davant. Per exemple, aquests dies hem conviscut amb el drama del miners a Xile. Un dels aspectes més reiterat ha estat la importància que comptessin amb un líder que els organitzés a tots durant un llarg període de temps a 700 metres sota terra.

Això a banda, hem recollit en aquestes pàgines una part del Projecte de Llei de la bona administració i del bon govern, que ha aprovat recentment el govern de la nostra comunitat autònoma. És una iniciativa que, més enllà d'altres objectius polítics, recull unes bases per a la bona administració, entre les quals destaca el lideratge i la gestió de la qualitat.

Atesa la lògica del sentit comú i del saber sobre la bona administració, volem donar a conèixer, encara que sigui superficialment, quines són les característiques que han de tenir els líders escolars del segle XXI. Per això, ens servirem de dues fonts: les idees principals que ens va exposar Àngel Castiñeira Fernández, professor del Departamento de Ciencias Sociales d'ESADE, quan ens va fer la conferència sobre lideratge educatiu en el V Congrés de FADESib (Federació d'Associacions de Directors de Secundària de les Illes Balears); i els resultats d'un estudi recent de l'OCDE sobre el lideratge escolar.

Començarem pel que va aportar Àngel Castiñeira (breu, impactant i complet) a través d'unes diapositives que no necessiten més comentaris.

Els quatre vessants del lideratge educatiu



JONAS RIDDERSTRALE, ECONOMISTA

«Les bones organitzacions tenen un somni»



Sospito que Martin Luther King va tenir raons serioses per dir: «Tinc un somni». Per què no va dir: «Tinc un pla per a cinc anys»?

El Periòdic. Dimecres, 8 de març de 2006

3. HEROIC



DISTRIBUÏT



LIDERATGE PEDAGÒGIC

- Articula una visió educativa (projecte de centre)
- Compromet al personal desenvolupant la missió educativa i els objectius
- Implica els pares i els alumnes
- Pensa les alternatives d'acció amb el personal
- Fixa els cursos d'acció que es poden prendre
- Fa un desenvolupament apropiat del personal
- Avalua la contribució del personal
- Modela i fomenta l'acció d'aprenentatge de l'alumnat
- Facilita el desenvolupament i la renovació del personal
- Planeja i delega la planificació dels canvis del Pla d'Estudis.
- Revisa els canvis i innova
- Desenvolupa i avalua les polítiques i pràctiques d'avaluació
- Fa rendició de comptes
- Interpreta i articula les tendències socials, econòmiques i mediambientals
- Les relaciona amb les necessitats i les pràctiques escolars
- Selecciona i aplica la tecnologia als processos d'instrucció



LIDERATGE ORGANITZATIU

- Té visió, desenvolupa un propòsit comú, és inspirador
- Lidera el procés de canvi i treballa cooperativament a través del canvi
- Adapta les estructures a les necessitats de l'escola
- Col·labora amb altres organitzacions
- Desenvolupa estratègies cooperatives (equip) per a la presa de decisions
- Assegura la compartició del poder per tota l'escola (empowerment)
- Promou codis ètics de conducta i acció,
- Assegura un clima positiu i moralment estimulant
- Construeix afiliacions externes (xarxa)



LIDERATGE CULTURAL



- 1. Coneixement i habilitats sobre l'ethos de l'escola**
 - analitza la història, tradicions i context de l'escola, la comunitat, el sistema i o el sector
 - auditoritza les habilitats de l'entorn
- 2. Coneixement sobre la cultura organitzativa:**
 - reflexiona sobre els trets de l'organització p. ex. històries, rituals, cerimònies, valors i els missatges que transmeten
 - diagnostica cooperativament les àrees on el canvi es necessari i quan cal fer-ho
 - identifica com s'ha utilitzat el poder
 - modifica creences estratègiques i accions en línia amb la missió, els plans a llarg termini i el redisseny estructural
 - ajuda els altres a conèixer la cultura i modificar-ne alguns trets on pertoqui.

LIDERATGE POLÍTIC



Negocia amb professors, pares i membres de la comunitat el model de direcció de l'escola per aconseguir la seva missió i objectius.

Negocia amb representants del sector, del sistema per assegurar que els recursos siguin adequats per a escola:

Compromet i mobilitza el suport de polítics, administradors, estudiants, pares i altres membres de la comunitat, empreses i sindicats per millorar el lloc de treball i les condicions de professors i estudiants

Fomenta una comunitat d'aprenentatge en una xarxa complexa de grups d'interès

Desenvolupa i comunica noves instruccions que facilitin la cooperació i que influeixin en la creació d'equips i coalicions que entenen la visió i les estratègies i accepten la seva validesa

OCDE: quatre àmbits d'actuació per millorar el lideratge escolar

Un estudi recent de l'OCDE, titulat «Millorar el lideratge escolar», recull la preocupació per la manca de candidats a ser directors dels centres escolars i es decanta per potenciar la dinàmica dels centres a partir del reforçament del lideratge escolar. Consta que anem cap a una descentralització que fa que les escoles siguin més autònomes a l'hora de prendre decisions i els imposa més responsabilitat amb vista als resultats. A més, l'aspiració de tenir èxit amb tot l'alumnat, més enllà de les característiques diverses, exerceix una pressió a les escoles perquè apliquin pràctiques docents fonamentades. Aquests fets fan que el lideratge escolar s'hagi convertit en una prioritat dels programes de política educativa a nivell internacional. Aquestes programes exigeixen una funció decisiva per millorar els resultats escolars, ja que influeixen en les motivacions dels professors i capacitats, així com en la situació i en l'ambient escolar. L'OCDE ha identificat quatre àmbits d'actuació per millorar el lideratge escolar:

Re(definir) les responsabilitats del lideratge escolar:

- Cal assegurar-se que les funcions i responsabilitats relacionades amb la millora dels resultats de l'aprenentatge siguin l'essència del lideratge escolar.

- Destaquem les principals: donar suport, avaluar i fomentar la qualitat docent; tenir una planificació, avaluar-ne els resultats i retre'n comptes; gestionar els recursos humans necessaris per intervenir en les característiques del professorat del centre; col·laborar amb altres centres escolars.

Distribuir el lideratge escolar:

- L'augment de les responsabilitats i l'obligació de retre comptes del lideratge escolar fa que sigui necessari distribuir-lo en càrrecs intermedis que reforcin l'estructura horitzontal del centre.
- Distribuir el lideratge entre persones i estructures organitzatives diverses (equips i òrgans estables o *ad hoc*) ajudarà a respondre de les dificultats a les quals s'enfronten els centres docents actuals i a millorar l'eficàcia escolar.
- Cal reforçar el concepte d'equips de lideratge, que, a més, facilita la planificació de la successió.

Adquirir habilitats per comptar amb un lideratge escolar eficaç:

- Els líders escolars han de tenir una capacitat específica per poder respondre a l'augment de funcions i responsabilitats. Fomentar el lideratge és qualche cosa més que una intervenció puntual amb activitats específiques.
- Cal reforçar la carrera del lideratge escolar com una seqüència d'etapes: fomentar la capacitat inicial del lideratge (determinar les habilitats relacionades amb la millora dels resultats i deixar un marge per a la contextualització); programes d'inducció a la millora a través de xarxes en les quals els directors comparteixin inquietuds i analitzin dificultats; programes de formació interna per als directors i equips de lideratge perquè actualitzin les habilitats i es mantinguin al corrent de les novetats. Les xarxes (virtuals o reals) també proporcionen formació informal als directors i als equips de lideratge.
- La formació pot provenir d'institucions diverses i convé dissenyar programes amb continguts i mètodes eficaços en una sèrie d'aspectes: coherència del pla d'estudis, experiència en contextos reals, agrupament per cohorts, tutoria, instrucció, aprenentatge mutu i estructures per fer activitats de col·laboració entre els programes i escoles.

Fer del lideratge escolar una professió atractiva:

- Els responsables de la política han de verificar la remuneració comparant-la amb categories similars en el sector públic i en el privat, i han de fer que el lideratge escolar sigui més competitiu.
- Professionalitzar les condicions en què es fa el reclutament dels directors. Tot i que és indispensable que, per contextualitzar el procés de reclutament, hi participin els membres de la comunitat educativa, és necessari garantir que els criteris i tràmits siguin eficaços, transparents i coherents. En tot cas, els qui formen part de la comissió de reclutament necessiten directrius i capacitat.

- Reconèixer el paper que tenen les associacions professionals de líders escolars, el fòrum pel diàleg, l'intercanvi de coneixements i la divulgació de les pràctiques més eficients entre els professionals, i entre aquests i els responsables de la formulació de polítiques.
- Oferir perspectives de desenvolupament professional als líders escolars.

Conclusions. Proposta d'un model d'organització de centres per a les Illes Balears

Arribats a aquest punt, sembla que queda poca cosa per afegir. Si no hem resultat massa confusos, ha quedat clar el que proposam per als centres escolars de la nostra comunitat autònoma. Tot i això, procurarem exposar breument una sèrie de conclusions:

1. Hi ha raons per ser optimistes. Efectivament, la solució és a les nostres mans i això no vol ser una afirmació retòrica. Entre tots els agents que hem esmentat, propis del sistema educatiu o de la societat, n'hi ha molts que saben el que convé fer i estan disposats a fer-ho. Tenim una necessitat evident d'afrontar canvis estructurals en el sistema educatiu, però hem demostrat que tenim lleis i normatives suficients per fer-ho i, si no, podem canviar allò que convingui; coneixem els requisits d'una bona gestió que ja han posat en pràctica professionals i centres del nostre sistema.
2. Cal dir tot d'una que quasi tota la responsabilitat de dur endavant les reformes improrrogables esmentades en aquest article recau sobre els partits polítics, sobre l'Administració. Diem «quasi», perquè el conjunt de la societat organitzada té també la responsabilitat de manifestar-se amb contundència i exigir aquesta reforma. Ens referim a una iniciativa que no pot ser dilatada, atès que enguany hi ha eleccions. Si és veritat que creiem que l'educació és cosa de tots —és clar que ho és—, no podem acceptar els dubtes.
3. Som contundents quan diem això, perquè entenem que el camí proposat és referendat per la coincidència de les propostes: la LOE i el «Pacto Social y Político», la Llei catalana; el «Dictamen» del CES, i l'informe econòmic de l'OCDE sobre Espanya (inclou mesures sobre l'organització del nostre sistema educatiu;) les propostes del PP pel pacte —recullen els mateixos criteris esmentats sobre l'organització de centre: carrera docent, la professionalització de la direcció, els contractes programa, el rendiment de comptes, etc.
4. El perill principal és no afrontar la malaltia moral que ens fa cercar en els altres les causes del fracàs, que ens posa a la defensiva a l'hora d'assumir el que ens toca fer, el que convé que fem. Deixeu-nos ser concrets, però no exhaustius, amb el que han d'aportar cada un:
 - Els partits polítics tenen el deure de no faltar a aquesta cita, atès que coincideixen en el diagnòstic i en la medicina. La mostra que consolidaria aquest acord sobre les reformes bàsiques seria que professionalitzessin l'Administració i que, per tant, deixés de ser un lloc per a aventures individuals del professorat per canviar d'aires una temporada.
 - La resta de la societat s'ha de manifestar i ha de concretar la seva aportació: federacions de mares i pares, Universitat, sindicats, organitzacions del món econòmic, etc.

- Els centres escolars s'han d'obrir a l'entorn. El futur dels centres és exigent, i en els centres serà concretat allò que «tota la tribu educa». No trobarem cap lloc millor per concretar la participació de tota la societat; hem d'ampliar el nostre horari d'obertura; hem d'atendre i ajudar a formar les famílies; hem de dialogar-hi per aconseguir que s'esforcin i que es comprometin amb l'educació dels fills; hem de fer una aliança permanent amb les administracions locals i els seus serveis; hem d'usar tota la nostra autonomia, la confiança que hom hagi dipositat en nosaltres per retre comptes d'una millora contínua; hem d'exigir la capacitat de decidir, de crear un equip directiu ampli i els recursos necessaris per fer-la útil; hem d'assumir el nou lloc que ens atorguen; hem de treballar en xarxa amb altres centres i col·laborar-hi per minvar les diferències de context socioeconòmic, però no hem de deixar de cercar les millors condicions per desenvolupar el nostre projecte.
- El professorat ha d'assumir que la seva essència és una peça clau de tot el sistema i ha de cercar la valoració imprescindible de tota la societat a partir d'un exercici professional conscient de la tasca que té encomanada. Això implica una formació inicial completa i que fomenti la vocació. Ha de ser una formació permanent, especialment en el centre; que permeti cercar les pràctiques docents millors; una formació que fomenti el treball en equip, la comunicació amb les famílies, la sinergia amb els objectius del centre; una formació per mantenir una recerca constant de les estratègies més eficaces per obtenir els resultats millors entre l'alumnat, per compartir-hi la seva experiència i per donar compte de la seva tasca.
- Els directors han d'assumir la nova tasca de lideratge educatiu que tenen encomanada i la dedicació que això comporta. No podem continuar acceptant aquesta tasca com qui ho fa transitòriament, per manca de candidats, i, per tant, amb la sensació que és a ell a qui li hem d'agrair que assumeixi la responsabilitat. La formació inicial i permanent és imprescindible, i també la capacitat de treballar en equip, compartir el lideratge, centrar l'organització del centre en la millora de l'aprenentatge de l'alumnat.
- Els centres concertats han d'atendre els seus objectius i usuaris, i reclamar els recursos necessaris però no poden defugir que han de contribuir en la construcció d'una millor cohesió social.
- Les associacions de pares i mares s'han de centrar a atendre les necessitats de les famílies dels centres, que poden ser molt diferents segons les circumstàncies. L'objectiu principal de futur sembla que hauria de ser contribuir en la seva formació perquè facin efectiva la responsabilitat que tenen d'ajudar els fills. Així mateix, és imprescindible que siguin presents en els òrgans que controlen el rendiment de comptes adequat sobre el funcionament dels centres.
- Els sindicats haurien de reflexionar sobre si lluiten en la bona direcció a l'hora de prestigiar la professió docent i proposar mesures que realment beneficiïn el sistema. Estaria bé que s'informessin sense prejudicis del que comporta – per al sistema i per al professorat – el nou model de centres i de lideratge compartit, en el qual tothom té l'oportunitat de participar i que, a la vegada, és responsable dels resultats del seu exercici professional.
- La clau perquè tothom se senti partícip del sistema és que hi ha d'haver un equilibri entre el seu exercici professional (o la seva contribució com a part de la comunitat educativa, en el cas de les

famílies) dins un sistema que té ben definits els processos que ha de desenvolupar i la manera com ho vol fer, i la capacitat per aportar-hi la seva visió, manera de fer, el seu valor afegit; és la CONFIANÇA dels uns en els altres.

- L'alumnat, en un sistema d'aquestes característiques, segur que comprendrà que l'esforç individual és la clau de l'èxit per assolir les seves fites.
- 5. Tenim un somni: que els mesos que vénen vegem la manera com es consoliden les passes per començar aquest procés, i que d'aquí a quatre anys vegem els resultats de coordinar els esforços de tots els agents implicats.