

Finançament, gestió i organització dels recursos econòmics als centres d'educació públics de les Illes Balears

Francesc Gálvez

RESUM

Aquest article pretén fer una anàlisi de les dades sobre el finançament del sistema educatiu, així com de l'evolució i la disponibilitat de recursos econòmics dels centres educatius públics a les Illes Balears. Es tracta de dades per a reflexionar, dins el marc d'una proposta de llei educativa pròpia de les Illes Balears, sobre el model de gestió i direcció de les escoles i instituts, i la seva influència en la millora del rendiment i la qualitat educativa.

RESUMEN

Este artículo pretende hacer un análisis de los datos sobre la financiación del sistema educativo, así como de la evolución y la disponibilidad de recursos económicos de los centros educativos públicos en las Islas Baleares. Se trata de datos para reflexionar, en el marco de una propuesta de ley educativa propia de las Islas Baleares, sobre el modelo de gestión y dirección de las escuelas e institutos, así como de su influencia en la mejora del rendimiento y la calidad educativa.

INTRODUCCIÓ

L'objectiu principal d'aquest article és fer una breu descripció de les dades de finançament del sistema educatiu de les Illes Balears des de principis d'aquest segle fins a l'actualitat, és a dir, gairebé dues dècades en les quals s'han exercit les competències pròpies en matèria educativa i que han passat per diversos cicles, expansius i regressius, com descriurem a continuació. La tendència actual és consolidar uns recursos suficients per tal de poder desenvolupar aquestes competències dins el marc d'una llei educativa pròpia de les Illes Balears que garanteixi la disponibilitat dels recursos necessaris per a exercir-les plenament.

De la mateixa manera, analitzarem com aquesta tendència, que està marcant una nova fase expansiva d'inversió en educació i, per tant, d'una major disponibilitat de recursos, necessàriament passa per un canvi de paradigma en la gestió dels centres, que d'acord amb la seva autonomia esdevenen clau a l'hora de fer una bona planificació econòmica del pressupost d'Educació i de distribuir els recursos disponibles de la forma més eficaç, eficient i equitativa possible dins el seu marc d'actuació.

Finalment, indicam el perfil de direcció, gestió i organització que requeriran els centres per desenvolupar aquesta gestió de manera estructurada i planificada amb la finalitat de millorar el rendiment i les possibilitats d'èxit, excel·lència i qualitat educativa, adaptades al context i situació de cada centre.

I. DADES DEL FINANÇAMENT DEL SISTEMA EDUCATIU DE LES ILLES BALEARS¹

I.1. Evolució en xifres 2000-2018

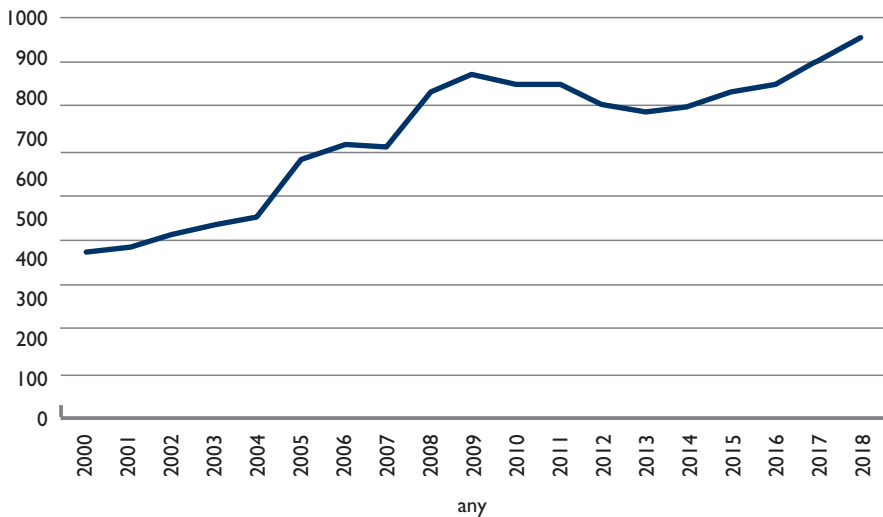
Si ens fixam en les dades següents, que representen la sèrie que comprèn la quantia total del pressupost inicial en xifres absolutes destinat a Educació a la CAIB des del 2000 fins al pressupost del

¹ Font: elaboració pròpia a partir de les dades econòmiques de la Unitat de Gestió Econòmica de la Conselleria d'Educació i Universitat, actualitzades el maig del 2018.

present exercici del 2018, podem comprovar com fins al 2008 la tendència va ser sostinguda a l'alça amb increments més destacats al període del 2004/2005 i 2007/2008. Aquests increments responen a una regularització i consolidació del pressupost necessari per assolir les plenes competències provinents de l'Estat, amb una estructura 100 % pròpia, i a un pla d'inversió i infraestructures educatives respectivament.

A partir d'aquell moment, i com a conseqüència de l'inici de la recessió i posterior crisi econòmica a tot l'Estat, podem comprovar una vall (vegeu Fig. 1) que reflecteix un fort descens en el pressupost inicial, que es pot apreciar el 2009 de manera continguda i més pronunciada en el període 2010-2014, fruit de les fortes retallades que es van produir i que van reduir el pressupost d'Educació en xifres absolutes gairebé al pressupost de deu anys enrere, en aplicació tant de la Llei 6/2010, per la qual es van adoptar mesures urgents per a la reducció del dèficit públic, com, posteriorment, del Decret llei 10/2012, de mesures urgents en matèria de personal i administratives per a la reducció del dèficit públic.

GRÀFIC 1: PRESSUPOST INICIAL EN MILIONS D'EUROS

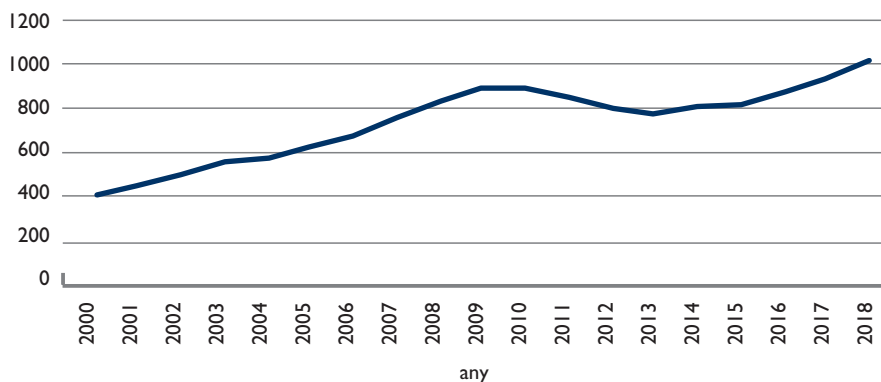


Així doncs, i a partir del pressupost inicial del 2014/2015 en què torna a remuntar tímidament, tot i les mesures restrictives i de contenció fruit de l'aplicació del decret esmentat, no és fins als darrers tres exercicis —el 2016, 2017, 2018— quan es torna a recuperar un nivell d'inversió i d'esforç pressupostari inicial amb la intensitat d'altres períodes expansius com els d'origen d'assoliment de les competències pròpies.

No obstant això, el diferencial entre el pressupost inicial i el definitiu, és a dir, el nivell d'execució del pressupost, sempre ha marcat la tendència d'un nivell de despesa per damunt del pressupostat (vegeu Fig. 2), la qual cosa indica, d'una banda, el dèficit de finançament amb el qual van ser

transferides les competències educatives en origen i, de l'altra, sobretot els primers anys de competències pròpies, una manca de dades històriques sobre les quals poder projectar i planificar una gestió acurada i realista de la cartera d'Educació amb recursos exclusivament provinents del finançament de la CAIB.

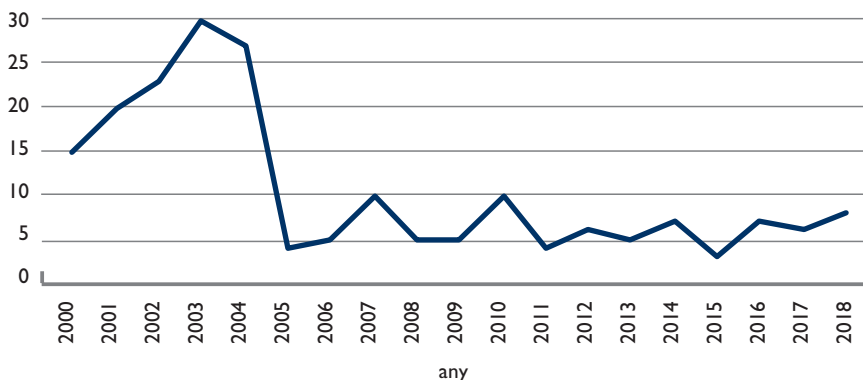
GRÀFIC 2: PRESSUPOST EXECUTAT EN MILIONS D'EUROS



En aquest sentit, resulten significatius els percentatges de variació entre el pressupost inicial i el definitiu els primers anys de la dècada del 2000 que arriben fins a gairebé el 30 % en el període 2001-2004 (vegeu Fig. 3). Aquest elevat percentatge respon a un període plenament expansiu en matèria educativa, i, per tant, a un fort esforç en generació i incorporació de crèdit a favor de despesa i inversió educativa molt per damunt dels límits prevists en els pressuposts inicials.

GRÀFIC 3: PERCENTATGE DESVIACIÓ PRESSUPOST INICIAL/DEFINITIU.

LES XIFRES DEL 2018 CORRESPONEN A L'ESTIMACIÓ DE TANCAMENT SEGONS DADES DE 03/05/18



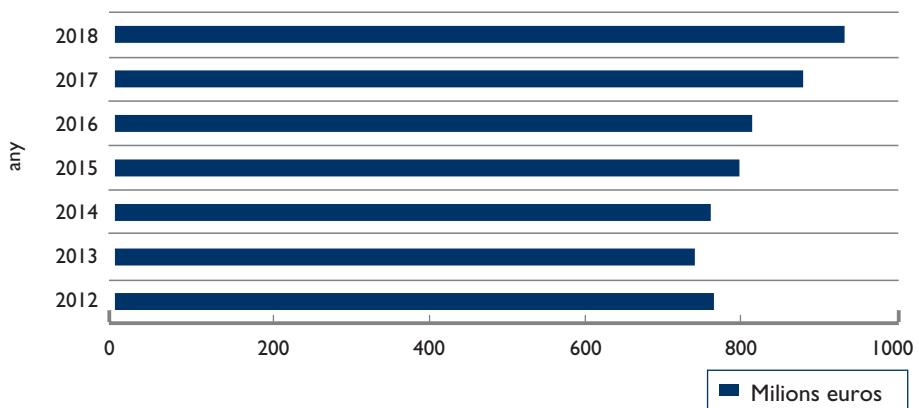
Aquests percentatges de variació s'estabilitzen a partir del 2006 fins avui, dins uns marges d'entre el 5 % i el 10 %, destacant l'any 2016 amb un percentatge de variació de tan sols el 2,42 %, que respon a la regularització del dèficit de finançament que el pressupost d'Educació venia arrossegant dels anys anteriors i que era fruit, sobretot, d'una infradotació de personal docent, i a la inexistència d'un pla d'obres i infraestructures educatives, que es torna posar en marxa a partir de l'exercici 2016.

Per aquest motiu, i per tal de donar resposta a les millores en matèria educativa (bàsicament infraestructures i quota docent) així com per l'aplicació de l'Acord marc signat entre la Conselleria d'Educació i els sindicats CCOO, STEI-i i ANPE el 30 de setembre del 2015, pel qual es recuperen els drets del personal docent tant funcionari com interí, que es comença a aplicar de manera progressiva el 2016 i de forma plena a partir del setembre del 2017, veim com es torna a produir un increment de la despesa inicial respecte a la finalment executada (8 % de variació), i que actualment es troba lleugerament per damunt del 5-6 %. Això vol dir que amb el pressupost actual del 2018 marcarem la tendència d'un pressupost definitiu destinat a Educació de prop dels mil milions d'euros al tancament de l'actual exercici pressupostari.

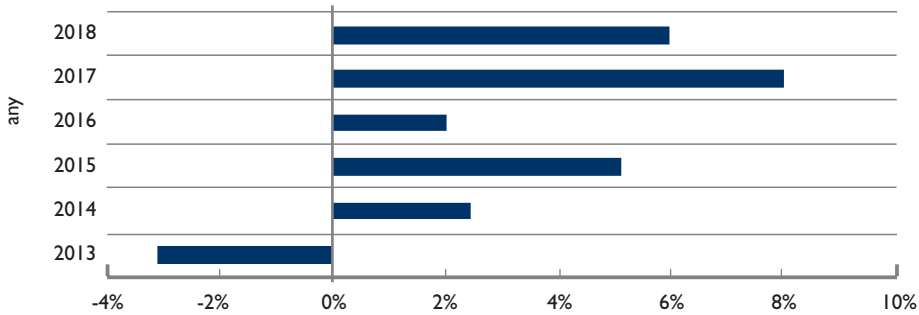
1.2 Pressupost inicial 2012-2018

A continuació analitzarem les dades absolutes i percentatges relatius a l'efecte incremental del pressupost d'Educació respecte als dels anys anteriors en el període dels darrers set i cinc anys, respectivament.

GRÀFIC 4: COMPARATIVES PRESSUPOST INICIAL D'EDUCACIÓ 2012-2018



Les quantitats, així com els increments a què fèiem referència, es poden comprovar de manera clara si comparem els tres darrers anys de la legislatura anterior amb els tres primers de l'actual en què es veu l'increment i la tendència a l'alça i, per tant, l'esforç que en matèria educativa s'està fent els darrers anys.

GRÀFIC 5: INCREMENTS PERCENTUALS DEL PRESSUPOST D'EDUCACIÓ ELS DARRERS 5 ANYS

Cal destacar l'efecte incremental dels darrers pressuposts respecte als de l'any anterior, en comparació amb la reducció que s'havia anat produint fins al 2013. Veim (Fig. 5) com el 2013 encara hi ha una reducció neta de pressupost fruit de les retallades dels anys anteriors. És l'any 2015 quan el percentatge d'increment torna a augmentar i el 2016, tot i que el percentatge d'increment és inferior al 2015, cal tenir en compte que aquest és l'any a cavall entre les dues darreres legislatures en les quals les competències d'Educació es van separar de les de Cultura i, per aquest motiu, la xifra relativa és molt major perquè tot l'esforç que es veu a aquest gràfic es va destinar exclusivament a la cartera d'Educació. Finalment, en aquest sentit, cal remarcar que l'efecte incremental sobre anys en què hi ha hagut augments importants sempre serà menor en termes relatius però no així en termes absoluts, en què s'ha passat d'un pressupost inicial de 800 milions el 2015, incloent-hi la cartera de Cultura i Esports, als 935,5 milions del 2018 exclusivament dedicats a la cartera d'Educació i Universitat.

2. GESTIÓ ECONÒMICA DELS CENTRES

2.1 Marc normatiu

La norma que regula el procediment per dur a terme l'autonomia de gestió econòmica dels centres docents públics no universitaris és el Decret 110/2002, de 2 d'agost, i l'ordre conjunta dels consellers d'Hisenda i Pressuposts i del conseller d'Educació i Cultura de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, de 2 de desembre de 2002, de desplegaments del decret anterior.

Aquesta normativa en la qual es basa l'autonomia en la gestió dels recursos econòmics dels centres docents públics requereix una revisió i actualització i, fins i tot, un nou desplegament normatiu, atès que l'esmentat decret desplega la Llei orgànica 9/1995, de 20 de novembre, de participació, avaluació i govern dels centres docents (LOEPG), que perd vigència amb la LOE 2/2006, de 3 de maig, i que fou derogada expressament en la Disposició derogatòria única de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre (LOMQE).

És per aquest motiu que, sense més demora, l'any 2019 hauria de començar amb unes noves instruccions de gestió econòmica dels centres basades en la nova normativa en vigor i actualitzar a la vegada els nous models de gestió econòmica dels centres com exposam a continuació en aquest article.

2.2 Assignacions de funcionament de centres els darrers cinc anys (2013-2018)

L'efecte incremental del pressupost a Educació aquests darrers tres anys, com exposàvem en el punt anterior, juntament amb una millora en la gestió centralitzada de la Conselleria d'Educació i Universitat han generat una sèrie d'eficiències que fan que l'assignació de les despeses de funcionament dels centres es faci de manera periòdica i puntual, i que s'hagin pogut incrementar els mòduls d'aportació als centres de manera progressiva.

Es pot comprovar en el gràfic següent (vegeu Fig. 6) com aquestes assignacions han augmentat els darrers dos anys en aproximadament 2 milions d'euros, acumulant aportacions totals de més de 10,5 milions anuals.

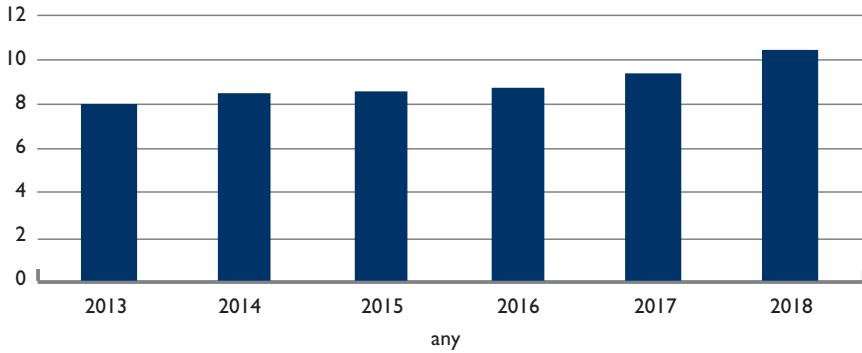
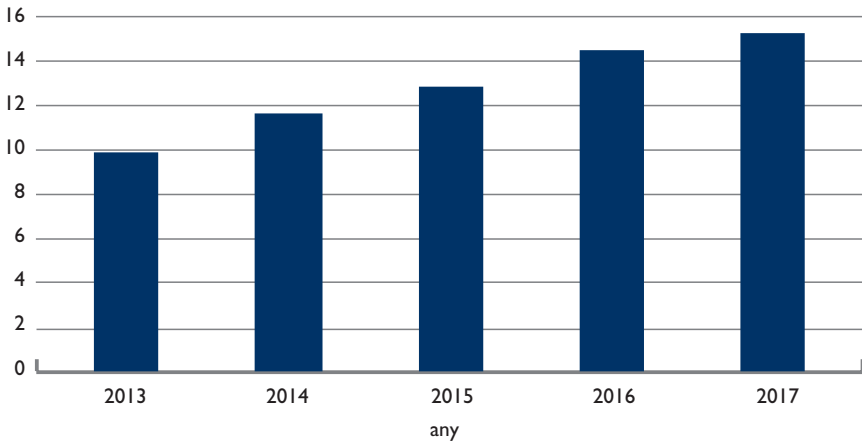
Si a aquest efecte hi afegim els altres ingressos recaptats pels centres que no provenen de la Conselleria d'Educació i Universitat (Fig. 8), els comptes consolidats apliquen i incorporen crèdit als centres docents públics amb una xifra d'uns 15 milions d'euros.

En aquest sentit, i d'acord amb la Llei 14/2014, de 29 de desembre, de finances de la comunitat autònoma de les Illes Balears, els centres docents públics estan subjectes a les normes de control intern de la gestió econòmica i financera, i els directors són els responsables de la planificació, gestió i rendició de comptes, perquè tenen la consideració d'administració i formen un tot unitari de la gestió de les competències de la Conselleria d'Educació i, per tant, han de planificar i aplicar la gestió d'aquests recursos d'acord amb els criteris de prudència i eficiència, però amb la màxima diligència per fer-los efectius.

2.3 Evolució de la situació econòmica dels centres

En aquest context tant normatiu com econòmic cal remarcar que, com a conseqüència de les retallades que va patir el sector i que en el seu origen (amb l'aplicació de la Llei 6/2010, de 17 de juny, per la qual es van adoptar mesures urgents pel dèficit públic) van limitar moltíssim les despeses i van impossibilitar durant uns anys la disponibilitat de crèdit pressupostari, els centres docents van patir una disminució dràstica i retards recurrents de les assignacions de funcionament, la qual cosa va minvar la disponibilitat dels recursos i de liquiditat per fer front a les despeses corrents bàsiques fins a límits, en alguns casos, inadmissibles. Especialment significatiu en aquest sentit va ser l'any 2011.

Així doncs, els centres es van veure forçats a fer una gestió, més que prudent i eficient, segons els principis esmentats anteriorment, a fer una gestió de total austeritat marcada per les circumstàncies del moment, amb una tendència a l'estalvi per por de no poder afrontar les despeses corrents i de subministraments bàsics.

GRÀFIC 6: ASSIGNACIONS PER DESPESES DE FUNCIONAMENT ALS CENTRES (MILIONS D'EUROS)**GRÀFIC 7: GENERACIÓ ANUAL DE CRÈDIT ALS CENTRES PÚBLICS DE LES ILLES BALEARS (MILIONS D'EUROS)**

Aquesta gestió austera, recomanable en moments de fortes retallades, i el seu manteniment sostingut en el transcurs dels darrers anys té com a resultat un augment considerable dels recursos disponibles als centres educatius públics de les illes, que fan recomanable un nou paradigma de gestió i a la vegada del gestor dels centres educatius que exposam a continuació.

3. CAP ON ANAM

3.1 Autonomia de centre

Actualment, vista l'evolució i el context descrit, en teoria estam afrontant un excedent o superàvit de recursos als centres, que ens fan plantejar tres qüestions bàsiques: en primer lloc, si es tracta de

romanents reals i com hem de gestionar-los. En segon lloc, si des dels centres la tendència a l'estalvi com a fruit de les retallades d'anys anteriors ha conduït, en general, a certa inacció d'aquelles qüestions bàsiques que per autonomia de gestió haurien de fer. I en tercer lloc, i sempre partint de les dues premisses anteriors, si els centres, tot i disposar d'un pla de gestió, no tenen la capacitat d'absorció dels romanents que es generen de forma autònoma.

Pel que fa a la primera qüestió, des de la Conselleria d'Educació i Universitat, i conjuntament amb els centres, hem iniciat una anàlisi de les dades des del curs 2017-2018 amb una regularització als cinc anys anteriors, per tal de veure els programes i subprogrames als quals es destinen els recursos tant assignats com generats pels centres. D'aquesta manera, disposarem d'un quadre de comandament que ens permetrà distingir els fons finalistes, aquells que van destinats a projectes concrets, com ara cicles formatius, certificats de professionalitat, cursos de formació ocupacional, etc., dels que són d'assignació i funcionament propi. Així doncs, podrem regularitzar l'aplicació dels fons de manera correcta als comptes de gestió consolidats i reflectir-los comptablement als pressuposts per tal de projectar les assignacions adequades i necessàries als centres de la forma més realista possible.

En segon lloc, quant a la tendència a l'estalvi fruit dels anys de crisi i retallades, un cop revisats els comptes de gestió (ingressos i despeses), podrem disposar de dades històriques, pel que fa als darrers cinc anys, en els quals les assignacions es tornen a fer de manera periòdica i regular, i fer plans de gestió de centres amb la incorporació dels crèdits disponibles periodificats a dos o cinc anys, segons les accions i la quantia total dels romanents en cada cas.

I sobre la tercera qüestió, ens plantejam donar un impuls dels projectes educatius i de gestió dels centres públics de primària i secundària de les illes. Es tracta d'aplicar mesures i donar eines perquè els projectes de centre no siguin tan sols projectes pedagògics, sinó també de gestió i execució dels pressuposts d'acord amb la seva autonomia. És precisament l'autonomia i la capacitat de gestió dels centres el que volem analitzar en aquest punt i aplicar-hi mesures de reforç, com ara la incorporació de personal administratiu als CEIP des del proper curs 2018-19, la formació i millora per a facilitar la gestió de les secretaries i personal administratiu als centres, i l'establiment d'acords marc o centrals de contractació en aquells casos en què, per quantia o objecte de les compres o subministraments, es faci recomanable centralitzar, i sempre que es donin les condicions perquè els centres educatius vegin cobertes les seves necessitats de manera àgil i adequada.

D'altra banda, els titulars de la direcció dels centres poden realitzar contractes menors. Respecte a aquest plantejament, cal recordar que la nova llei de contractació pública (Llei 9/2017, de 8 de novembre) ha reduït els límits de contractació menor, aquella que poden executar els centres dins de la seva autonomia, fins als 40.000 euros de valor estimat per a obres i fins a 15.000 euros quan es tracti de contractes de subministraments o serveis. Tot i així, i amb la correcta assignació de les despeses i partides pressupostàries, aquestes limitacions donen un marge raonable de planificació i aplicació dels recursos de manera autònoma en els projectes de cada centre.

Tot i així, i a la vista de l'augment de la disponibilitat de recursos dels centres, dins un context de màxim desplegament de la seva autonomia econòmica, es podria plantejar que l'administració educativa pogués delegar als òrgans de govern dels centres docents públics, la contractació

d'obres, serveis i subministraments que no siguin exclusivament contractes menors, per tal de donar flexibilitat als límits de gestió que tenen actualment, però sempre fins el màxim dels seus fons disponibles i/o transferits amb aquesta finalitat.

3.2 Rendició de comptes. Objectius i resultats. La gestió econòmica com a palanca d'impuls d'una educació pública de qualitat

Esdevé cabdal, doncs, establir uns paràmetres de gestió que s'integrin en els projectes de centre per tal de fer plantejaments estratègics que disposin dels recursos necessaris que els facin factibles i viables. Factibles en el sentit que sigui possible dur-los a terme i viables en tant que puguem disposar dels recursos necessaris i tenguem la capacitat de gestionar-los.

És per això que ens hem de marcar uns objectius i resultats quantificables en els projectes estratègics, que vagin acompanyats de les partides necessàries per dur-los a terme, així com de les mesures per aplicar-los i gestionar-los de manera adequada. Així doncs, per exemple, ens podem trobar amb un centre que vol posar en marxa un projecte d'innovació pedagògica, que impliqui la digitalització del centre i un canvi metodològic en el qual es vagi substituïnt el llibre de text en paper per recursos digitals. En aquest context requereix una previsió en la compra de material informàtic i de suport digital (tauletes, *chromebooks*, projectors, pantalles, etc.) d'acord amb un sistema d'adquisició i repartiment equitatiu d'aquest material i que, depenent del volum i de la capacitat de gestió del centre, es podrà fer de manera autònoma, tot i que sempre supervisada, o bé necessitarà mecanismes de coordinació i control per part de la Conselleria i fer-los de manera centralitzada i/o coordinada, és a dir, mitjançant centrals de compres (que ja són d'aplicació en aspectes més genèrics com és l'adquisició de material d'oficina) o mitjançant acords marc, la qual cosa facilita l'execució de contractes derivats dins dels catàlegs de disposició dels productes i subministraments necessaris com puguin ser, per exemple, el material, els utensilis i l'aparatge necessari per als tallers de formació professional dels centres que n'imparteixin.

Per assolir aquest nivell de gestió, però, s'ha d'arribar a un grau de previsió i planificació econòmica que, a hores d'ara, no es dona de manera generalitzada als centres educatius públics de les Illes Balears. Però és sens dubte cap on anam.

Cal destacar, en aquest sentit, que la rendició de comptes, pel que fa als projectes educatius i estratègics dels centres, no depèn tan sols de l'èxit o el fracàs en l'assoliment d'uns objectius de rendiment acadèmic, de canvi de les metodologies o de l'aplicació d'un sistema de qualitat, sinó de poder-los gestionar de manera efectiva i amb uns bons resultats en la seva aplicació. D'aquesta manera totes les millores i canvis queden vinculats, i dependran, no tant de la disponibilitat de recursos, com ha quedat palès en les xifres i context econòmic en què ens movem, sinó de com es gestionen i s'apliquen aquests recursos. D'aquesta manera ens podem trobar amb escenaris múltiples i diversos, que d'acord amb les bones pràctiques i l'ús eficient que dels recursos faci cada centre podrà treure més o manco rendiment al que tenen disponible.

3.3 Model de finançament propi: equitat, eficàcia, eficiència. Gratuïtat i qualitat de la xarxa de centres públics de la CAIB. Llei educativa pròpia de les Illes Balears

Aquest nou escenari fa del finançament adequat del sistema educatiu de les Illes Balears una condició necessària però no exclusiva. Veim com la millora del finançament del sistema educatiu de les illes i l'important esforç pressupostari, sobretot aquests darrers tres anys, no té un efecte immediat a curt termini, sinó que l'èxit i la millora de resultats dependrà, en bona mesura, de com gestionem i canalitzem aquests esforços en els propers anys.

Un bon pla de gestió dels recursos que generen els centres ens pot fer identificar potencials de millora, com ara el simple manteniment de les instal·lacions, que aquests darrers anys es van veure molt deteriorades, i també pot potenciar molt tant l'eficiència com l'eficàcia de la qualitat del sistema educatiu, darrer objectiu d'una bona gestió d'allò públic.

La proposta passaria, doncs, per aprofitar el moment de consolidació i de tendència expansiva en la inversió educativa, així com dels recursos i romanents realment disponibles dels centres per tal de fer «lots» de gestió educativa integral, és a dir, de direcció i planificació tant pedagògica i educativa, com econòmica i de gestió.

Així, la correcta assignació i redistribució de recursos allà on impactin de manera clau poden incidir en els principis bàsics de gratuïtat, equitat i qualitat que haurien de regir el finançament del sistema educatiu de les Illes Balears. La implementació de projectes d'innovació pedagògica ve acompanyada d'unes dotacions i assignacions als centres que s'han de tenir previstes i planificades de manera integrada als projectes. Igualment les innovacions, tecnològiques i metodològiques, o altres dotacions complementàries o recursos que puguin generar els centres.

La identificació de romanents en els fons de llibres de text, en els sistemes de compra o distribució, així com la implantació de mecanismes cada cop més eficients amb les metodologies digitals poden conduir a mesures com la gratuïtat total dels materials didàctics pel seguiment de les matèries, àmbits i projectes que es desenvolupen a cada centre.

Per aquest motiu, de la mateixa manera que es poden fer compres o adjudicacions de serveis i subministraments de manera centralitzada a, i des de, la Conselleria d'Educació, també els centres educatius poden oferir serveis que normalment haurien d'anar a càrrec de les famílies com ara la compra dels llibres i material escolar necessari per atendre les classes, tallers i/o activitats lectives del centre. En el cas que el centre assumeixi la compra centralitzada i es faci càrrec de distribuir-lo de forma equitativa i adequada als alumnes, segons les seves necessitats, en l'actualitat es poden compensar aquestes despeses amb aportacions voluntàries de les famílies, però sense perdre mai de vista que una bona gestió dels recursos hauria de ser conduent a la gratuïtat total de l'educació pública, sobretot pel que fa al segon cicle d'educació infantil i educació primària. De fet la LOE, amb les modificacions introduïdes per la LOMQE, determina en l'article 15 la gratuïtat del segon cicle d'educació infantil. La interpretació en puritat d'aquest article implica que les famílies dels alumnes no hagin de pagar cap quantitat ni compensació pel servei públic d'educació. Per aquest motiu *stricto sensu* podríem interpretar que l'administració educativa hauria de fer-se càrrec de totes les despeses derivades de l'escolarització i procés d'aprenentatge dels alumnes d'aquestes etapes. Veim com l'escenari i gestió de recursos no ens allunya tant d'aquesta possibilitat i que pot ser un objectiu a assolir,

factible i viable, no tan sols allà on ja és d'aplicació, sinó amb la finalitat de fer-ho extensible a totes les etapes de l'educació obligatòria.

Sota aquesta premissa, treballam en el context d'una nova llei educativa de les Illes Balears que doni el marc adequat de finançament i gestió dels recursos públics educatius i d'unes instruccions que, juntament amb els esforços de centralització dels serveis de la Conselleria d'Educació, donin les eines i la possibilitat de coordinació, de sinergies i de bones pràctiques compartides cap a la millor xarxa d'escoles públiques possible de les illes.

4. CONCLUSIÓ

Com a conclusió, volem que aquest article pugui servir com a indicació de l'evolució i tendència del finançament dels sistemes educatius de les Illes Balears en general i dels centres educatius públics en particular.

També hem volgut plantejar, per una banda, que una bona gestió i planificació econòmica és indispensable per a una bona planificació estratègica dels projectes de centre i que, per tant, es defineix un nou perfil de direcció dels centres com a gestor integral que requereix una formació i professionalització d'aquest perfil, que a altres països ja existeix, i que podrien ésser tant adscrits a centres com (per economia d'escala) a zones d'escolarització, i per tant en l'àmbit d'actuació de diverses escoles, dins un mateix context de necessitats, de sinergies i bones pràctiques compartides.

D'altra banda, i finalment, volem concloure que aquesta millora en la gestió suposa una millora de qualitat i del potencial d'èxit educatiu, així com de la redistribució de recursos conduents a una vertadera equitat i igualtat d'oportunitats a l'educació obligatòria a les illes, emmarcada dins l'àmbit d'actuació autonòmic amb la proposta d'una llei educativa de les Illes Balears sota els principis de planificació, suficiència i estabilitat pressupostària, així com el principi de liquiditat i control financer, amb la finalitat de donar estabilitat pressupostària i de gestió al sistema educatiu de les Illes Balears.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

CAIB (2003). Instruccions sobre gestió econòmica dels centres docents públics no universitaris, de 29 de gener de 2003. Conselleria d'Educació i Universitat. Disponible a <http://die.caib.es/normativa/pdf/03/2003-01-29_InstruccionsGestioEconomica.pdf>.

Capó, J.; Oliver, X. (2014). El finançament de l'Educació a les Illes Balears. *Anuari de l'Educació de les Illes Balears*. Palma: Fundació Guillem Cifre de Colonya / Universitat de les Illes Balears.

CES (2009). Sobre l'eficàcia del sistema educatiu de les Illes Balears, Dictamen 7/2009.

Coleman, J. S.; Campbell, E.; Hobson, C.; McPartland, J.; Mood, A.; Weinfeld, F. i York, R. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington: National Center for Educational Statistics.

EURYDICE (1996). *Directores de centros docentes en la Unión Europea*. Red Europea de Información en Educación. Educación Formación y Juventud. Comisión Europea.

GOIB (2017). *Perfil dels directors dels centres d'educació primària i secundària de les Illes Balears*. IAQSE (Institut d'Avaluació i Qualitat del Sistema Educatiu). Conselleria d'Educació i Universitat. Documents d'Avaluació 3. Disponible a <http://iaqse.caib.es/documentos/documentos/document_3_perfiles.pdf>.

Govern balear (1991). *Líneas básicas para un modelo educativo propio de las Islas Baleares*. Conselleria de Cultura, Educació i Esports. Direcció General d'Educació.

Hanushek, E. A.; Woessmann, L. (2010). *The economics of international differences in educational achievement*. National Bureau of Economic Research.

Hong, K.; Zimmer, R. (2016). Does Investing in School Capital Infrastructure Improve Student Achievement?. *Economics of Education Review*.

Jukka, A.; Halttunen, L.; Risku, M. (2012). *Changing School Management*. Finnish National Board of Education and authors Publications.

Mascaró, A.; Rojas, R.; Oliver, P. L. (2017). Relació entre la despesa per estudiant i els resultats acadèmics. *Anuari de l'Educació de les Illes Balears*. UIB. Palma: Fundació Guillem Cifre de Colonya / Universitat de les Illes Balears.

Murillo, F. J. (coord.) (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Colombia: Andrés Bello Unidad Editorial.

Valle, J. M.; Martínez, C. A. (2010). La dirección de los centros escolares en Europa en perspectiva comparada. ¿De los modelos tradicionales a un meta-modelo supranacional?. *Universidad Autónoma de Madrid. Relec/2010* año 1 n° 1, 55-68.