



Revista Electrònica

 **investigació  
novació**

Educativa i Socioeducativa

*Perquè cal canviar el model de gestió dels centres  
educatius per a millorar els resultats de  
l'aprenentatge dels alumnes*

Joan Ras i Jansà



## *Perquè cal canviar el model de gestió dels centres educatius per a millorar els resultats de l'aprenentatge dels alumnes*

### **Resum**

*Aquest article parteix del coneixement que el sistema educatiu, tant de Catalunya com d'altres països de la Unió Europea, no assoleix els objectius desitjats, ja que hi ha alguns elements de l'entorn que hi incideixen de forma negativa. En el treball que es presenta s'exposa la necessitat de propostes de canvi que siguin dinàmiques, engrescadores i, en els casos en què la complexitat de la situació ho requereix, que siguin atrevides i arriscades.*

### **Paraules clau**

*comunitat educativa, gestió de centres educatius, formació inicial, formació continuada*

### **Resumen**

*Este artículo parte del conocimiento de que el sistema educativo en Cataluña e incluso otros países de la Unión Europea no consiguen los objetivos deseados ya que existen algunos elementos del entorno que inciden de forma negativa. En el trabajo que se presenta se expone la necesidad de propuestas de cambio dinámicas, motivadoras y en los casos en que la complejidad de la situación lo requiere, que sean dinámicas atrevidas y arriesgadas.*

### **Palabras clave**

*comunidad Educativa, gestión de centros educativos, formación inicial, formación continua*

Joan Ras i Jansà,  
 Director de l'àrea de consultoria d'Auren Barcelona.  
 Membre de l'equip de treball del projecte Qualicat, Associació Catalana per a l'excel·lència.

### **Per citar l'article**

"Ras, J. (2009). Perquè cal canviar el model de gestió dels centres educatius per a millorar els resultats de l'aprenentatge dels alumnes. *IN. Revista Electrònica d'Investigació i Innovació Educativa i Socioeducativa*, V. 1 , n. 1, PAGINES 37-44. Consultado en [http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol1\\_num1/j-ras/index.html](http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol1_num1/j-ras/index.html) en (poner fecha)"

La majoria de dades que han sortit en els darrers mesos relatives als resultats del sistema educatiu, tant a Catalunya com a d'altres països de la Unió Europea indiquen que no s'estan assolint els objectius desitjables.

És evident que quan es reproduïx el mateix problema en diferents països i models educatius és que hi ha alguns elements de l'entorn que hi incideixen de forma negativa, i és fàcil identificar que s'han produït canvis en la configuració de la societat i en els valors i pautes culturals predominants avui en dia que, obligatòriament, han de dur a la societat i a l'autoritat educativa a una reflexió i a generar un seguit de propostes de canvi. Aquesta reflexió es va obrir a Catalunya amb l'elaboració del Pacte Nacional per l'Educació, pacte en el qual hi han treballat els diferents agents socials implicats en el sistema educatiu i que, un cop completat, necessàriament ha d'anar acompanyat de propostes de canvi per a la millora. És des d'aquesta realitat que vull aplaudir la iniciativa del Departament d'Educació amb la proposta de Llei de l'Educació.

Les propostes de canvi han de ser engrescadores i, quan la complexitat de la realitat ho requereix, agosarades, de forma que plantegin reptes de canvi que provoquin els resultats que tots volem per a les nostres escoles; si em permeteu, el mateix grau d'agosament que van tenir les persones que van liderar a Catalunya el moviment de renovació pedagògica durant la major del segle passat, a partir del qual es van generar experiències i models que han estat referents en el món educatiu i que van ser seguits per altres països.

És evident que canviar un model que ha donat molt bons resultats no és fàcil, però els canvis socials que s'han produït no són menors i les dades demostren que els sistemes i les eines que fa 40 anys van donar uns resultats excel·lents, s'han de revisar, adaptar i millorar la seva aplicació per a que puguin donar solucions als problemes educatius i convivencials d'avui. La meua opinió és que la proposta de llei presentada, amb els recursos i la participació de tots, pot ajudar a resoldre bastants dels problemes abans esmentats, i que obre la porta a experiències de grups de professors com els que van aparèixer als anys 60 al voltant de L'escola de mestres Rosa Sensat.

Tot i que la proposta de llei planteja reptes agosarats, de ben segur que costarà que alguns dels plantejaments que proposa siguin engrescadors per a tota la Comunitat Educativa. És en aquest aspecte que vull centrar el meu article en una de les crítiques que s'han fet a la proposta de llei de l'educació plantejada pel departament, aquesta és, que la llei es centra massa en el concepte "gestió", mentre que deixa de banda altres prioritats, i que alguns d'aquests elements poden incidir negativament en l'equitat i neutralitat ideològica que necessàriament ha de comportar tot sistema educatiu públic. Per tant, és realment necessari incidir en la gestió dels centres educatius per a aconseguir la millora dels resultats de l'aprenentatge dels alumnes, o estem perdent el temps amb una moda, aliena al món educatiu i importada del management empresarial?

La meua opinió, i la de la majoria de professionals del món de l'educació amb qui he tingut el plaer de treballar en els darrers deu anys, tant en l'àmbit públic com en el concertat, és que la millora de la gestió dels centres és imprescindible per a aconseguir aquesta millora, i que ha de ser una de les prioritats de futures lleis i reglamentacions, i aquesta millora de la gestió ha d'anar, obviament, acompanyada

d'un pla de suport en la carrera professional dels docents i en l'aportació de recursos als centres.

**Com es Gestiona els centres educatius públics avui?** Per a identificar quines són les millores necessàries en la gestió d'un centre educatiu, faré una descripció, aproximada, de com és avui la gestió d'un centre de titularitat pública. La majoria de decisions rellevants així com la disposició de recursos es fa a un nivell molt alt, per a entendre'ns, des del conselleria d'Educació. El grau d'autonomia del centre és, per tant, molt baix, tot i que s'ha fet esforços en l'increment de l'autonomia de centres, i alguns ja han començat a desenvolupar plans estratègics i de millora; la direcció sorgeix, normalment, a proposta del propi claustre, i ha de ser validat pel consell escolar i pel departament d'educació. Quan no hi ha candidatures a la direcció és la pròpia administració qui la selecciona. Aquest equip directiu, ja ho he comentat abans, disposa d'un temps i d'un marge de gestió mínim, sobretot disposa de les hores i la bona voluntat dels propis equips, compromesos en el projecte educatiu, però que no han rebut formació específica en direcció i gestió, i sense cap responsabilitat sobre els resultats que es deriven de l'aplicació del projecte. Per a entendre'ns, molts centres funcionen prou bé gràcies a la bona voluntat d'un grup de persones que hi posen tantes hores com faci falta, amb pocs recursos i escàs suport. És evident que en aquestes circumstàncies, no hi ha cap equip directiu que sigui tan esbojarrat com per prendre decisions arriscades, que requereixin el suport de la resta de centre i de l'administració.

Tenim doncs, un sistema educatiu, construït amb paradigmes del segle XX, que ha donat bons resultats en una societat democràtica en construcció, on el ciutadà demanava als serveis públics que compleixin amb els principis d'equitat i eficàcia, i que aquest mateix sistema educatiu ha de donar resposta a una societat canviant, on el ciutadà cada cop està acostumat a rebre serveis de major qualitat, i que per tant difícilment acceptarà un Servei que no es presti complint, a més a més, amb els criteris d'EFICIÈNCIA I EXCEL·LÈNCIA.

**Així doncs, quins són els elements que hauria d'incloure el model de gestió que permeti als centres millorar els seus resultats de forma continuada?**

**Projecte de centre propi.** Cal que cada centre tingui un projecte educatiu propi, construït amb la participació de tot el centre, engrescador, que sigui capaç de donar resposta a les necessitats i expectatives del seu entorn, és a dir, els alumnes i famílies que participaran d'aquest projecte. Cal que els serveis educatius que el centre presta donin resposta a les necessitats que els alumnes i les seves famílies tenen avui, i pensar en la formació que el capaciti per a trobar respostes en la societat de demà.

Aquestes necessitats d'alumnes i famílies venen condicionades pel seu entorn familiar, social, cultural i econòmic. De fet, l'anàlisi dels resultats acadèmics avui ens permeten afirmar que la major part de l'èxit o el fracàs escolar d'un alumne ve donat pel seu entorn i origen socioeconòmic. Per tant, és evident que els centres ubicats en barris on les necessitats educatives dels alumnes són més grans hauran de disposar d'un projecte propi i adaptat en aquestes necessitats així com de molts més recursos per a garantir l'equitat en els resultats de l'aprenentatge, no el la prestació del servei!

Per tant, d'acord amb aquest principi, en la la gestió d'un centre educatiu cal configurar una **oferta de serveis que respongui a aquestes necessitats**, i adaptar-la introduint-hi nous serveis, a mesura que canvien les necessitats del seu entorn, **comunicar aquesta oferta a les famílies i alumnes** del seu entorn i **avaluar si el projecte educatiu** i els serveis que hem prestat han estat capaços de satisfer tant les necessitats com les expectatives dels alumnes i les famílies. Cal afegir, en el cas dels centres de formació professional, que l'adequació de la seva oferta educativa a les necessitats i característiques de les empreses del seu entorn o sector són clau per a la seva viabilitat.

**Equip directiu sòlid i compromès.** Qui ha de desplegar aquest Projecte Educatiu engrescador? Tot l'equip del centre, per què aquesta projecte educatiu ha de ser compartit, però amb un equip de persones al capdavant amb capacitat de generar visió de futur engrescadora. La raó de ser d'aquest projecte, la Missió, i els valors que marquen la pauta d'actuació, han de ser l'element aglutinador i motor del projecte educatiu. Els líders del projecte han de transmetre aquesta missió i valors, i engrescar la resta de l'equip vers la visió que tenim sobre el futur del centre. Un dels problemes que més he observat en els centres és que han redactat un projecte educatiu magnífic, impecable des del punt de vista teòric, però que ningú ha estat capaç de desplegar més enllà d'un 20 ó un 30% del seu abast. Problema de recursos? Només en part; el principal focus del fracàs es troba en que els equips directius no tenen temps de desplegar-lo o es troben sense suport.

La nova llei hauria de garantir que els centres disposin d'equips directius sòlids, cohesionats, amb la formació directiva adequada, i amb l'experiència i capacitat per a liderar un projecte de centre. De fet, qualsevol professor del centre ha de poder formar part d'aquest equip directiu, sempre hi quan hagi rebut la formació abans esmentada, disposi de les eines de gestió necessàries per a dirigir un equip de persones, disposi dels recursos necessaris i es comprometi en el projecte, la qual cosa sempre acaba costant als implicats moltes hores i maldecaps.

Quines han de ser les principals tasques d'un equip directiu de centre? En primer lloc, analitzar com està canviant l'entorn social, econòmic, tecnològic, i com aquests canvis afecten a la nostra tasca educativa. Un exemple: és fàcil motivar uns alumnes d'ESO o Batxillerat, submergits en un món ple de mitjans interactius, amb una classe magistral? A partir d'aquesta anàlisi s'haurà de definir la VISIÓ de Centre que doni resposta a les necessitats de les famílies i alumnes del nostre entorn, i desplegar aquesta Visió en plans de futur, conjunt d'activitats i recursos necessaris per a assolir aquesta visió..

En segon lloc, i d'acord a l'anàlisi feta i la Visió plantejada, cal **decidir quins recursos són prioritaris**. Gestionar vol dir assignar de forma eficient recursos escassos, triar en què gastem primer i perquè. És evidentment que això implica posicionar-se, i no poder tenir content a tothom. Prioritzar i gestionar recursos de forma eficient és fer pedagogia, i és el que es trobaran tots els alumnes quan hagin d'accedir al món laboral i a la vida adulta.

En tercer lloc, engrescar l'equip del centre per a arribar tan lluny com puguin, a donar el millor servei possible a les famílies, a aprendre cada dia una mica, a implicar-se en la millora de l'escola. Entraré més a fons en aquest la gestió de l'equip del centre més endavant perquè, al final, és la clau principal de la qualitat d'un projecte educatiu.

En quart lloc, cal que sigui visionari i valent a l'hora d'introduir canvis. La principal tasca dels líders consisteix en identificar i ajudar a implantar els canvis necessaris per a adequar-nos al nostre entorn. I aquí és on l'equip directiu trobarà les barreres més altes: això no fa per a les escoles, si fins ara ho feiem bé perquè canviar?, ens portarà molta feina,.....

En cinquè lloc, l'equip directiu ha d'avaluar, conjuntament amb l'equip de centre, si estem assolint els objectius plantejats. Si fem molta feina i no avancem és que alguna cosa falla. Si avancem, hem de reconèixer la feina feta per l'equip. Tant en un cas com en l'altre, l'equip directiu ha d'identificar quines millores tirarem endavant en un proper curs.

Organitzar els processos educatius. Seguint el fil dels dos principis que hem analitzat abans, hem elaborat un projecte educatiu per a donar resposta a les necessitats dels nostres alumnes, s'ha desenvolupat aquesta projecte i es dota de recursos; ara cal "organitzar" el centre per a donar resposta aquestes necessitats. Un centre educatiu de qualitat ha d'identificar quins són els processos clau que ens permeten assolir els objectius d'aprenentatge dels alumnes. Totes les activitats, processos que es duen a terme en un centre tenen per finalitat aconseguir un objectiu prioritari, que no és altre que tots els alumnes del centre arribin tan lluny com puguin en el seu desenvolupament humà i de les seves capacitats. Estem segurs que totes les activitats que fem van adreçades a aquesta finalitat? Ens hem posat d'acord en "la forma de treballar del centre" o cadascú treballa al seu aire? Mesurem els resultats de les diferents tasques educatives i de les metodologies que apliquem? i, en base als resultats obtinguts, introduïm millores?

Capacitat per a gestionar l'Equip Humà. Si el pes principal del procés educatiu recau persones, vol dir que per a garantir la qualitat d'un centre educatiu s'ha de treballar, sobretot, amb les persones. Em sembla que sobre això hi estarem tots d'acord.

Diguem que el punt de partida de l'equip humà d'un centre és molt bo: un professional del món educatiu, en general, és una persona que té una certa vocació per la seva feina i, a més a més, tots els professors tenen, com a mínim, una formació universitària de tres anys, sinó una llicenciatura o una tesi doctoral. No entraré a analitzar en aquest article si la formació inicial dels mestres i professors ( el famós CAP) doten als professionals de l'educació de les eines i capacitats clau per a desplegar la seva feina avui en dia, però és evident que també ha de formar part de la reflexió i dels plans de futur del Departament d'Educació la seva adequació i millora.

Per tant, què vol dir treballar amb les persones? Vol dir que el centre ha de definir quines són les característiques de l'equip que el centre necessita per a desplegar el projecte educatiu amb tota la seva potencialitat, disposar d'eines per a treballar en el desenvolupament professional d'aquestes persones. I quins són doncs, els elements clau en la gestió d'un equip de professionals d'un centre educatiu?

En primer lloc, **definir clarament a l'equip de centre quin és el seu paper en el projecte de centre**, què s'espera de la seva feina. Facilitar la identificació personal i de la tasca docent de cadascú amb el projecte. Aprofundint en aquest aspecte, s'ha d'identificar quines són les competències clau que el centre necessita i gestionar l'equip docent segons les seves habilitats, experiència i formació.

En segon lloc, **que el mestre tingui l'oportunitat de desenvolupar-se i progressar professionalment** dins el projecte de centre. És a dir, que el centre educatiu pugui construir un pla de formació alineat amb el seu pla de futur i amb les necessitats actuals del claustre, facilitar l'assumpció de responsabilitats lligades a objectius de l'equip i personals, fomentar el treball en equip, ja que el propi procés ensenyament aprenentatge no ho facilita, i cal buscar espais de treball conjunt.

En tercer lloc, **garantir una bona comunicació dins el centre**, i no m'estic referint al taulell d'anuncis dels professors. El meu dubte és quants cops s'adreça algú, personalment, a un docent per a revisar el seu progrés professional, plantejar dubtes, avaluar punts forts i mancances, donar suport a la seva tasca, orientar el seu desenvolupament professional futur.

Finalment, **el centre ha de disposar de mecanismes per a incentivar i reconèixer la feina ben feta**. La clau de l'èxit de qualsevol projecte rau en la seva capacitat per a retenir els millors professionals, entès els millors en un sentit ampli; professional, humà, relacional,...En l'actualitat el sistema es basa en excés en el voluntarisme, de forma que moltes activitats del centres les fan professors de forma voluntària, i l'equip directiu no té cap marge per a reconèixer la feina desenvolupada.

*Presa de decisions per fets i dades.* És segurament, una de les mancances més importants avui en dia en la gestió d'un centre, malgrat que de dades n'hi ha per a donar i per vendre. Sembla com si treballar amb dades eliminés la personalitat dels alumnes o les seves característiques particulars. La professió mèdica ja va superar aquesta repte fa força temps, i ha entès que el treball analític i racional no pot fer perdre la part humana de la medicina, que és tan o més important que la primera. La millora continuada requereix treballar amb dades, i prendre decisions fonamentades en dades i evidències. En cas contrari es corre el risc de prendre decisions per pressió de qui crida més, o del que és més perseverant. Quantes vegades prenem una decisió perquè *"tots els pares diuen que una cosa va malament"*. Tots els pares? Qui són tots els pares? Pot ser que hi hagi un grupet de pares "més perseverant" que la resta, i que els tinguem al centre queixant-se cada dos per tres? També són habituals algunes frases en els claustres i reunions, que denoten una certa forma de treball: " aquest grup és un desastre", " aquest problema no el resoldrem mai". És certa aquesta opinió? És compartida per la resta de famílies o del claustre? Perill! Podem prendre decisions basades en opinions, no en dades i fets.

*Organització amb capacitat per a aprendre, millorar i innovar.* En el fons, una escola de qualitat ha de fer el que demana cada dia als seus alumnes, aprendre i millorar. Està clar com aprèn una persona, però la pregunta clau és com aprèn una organització? L'aprenentatge d'una escola ve donat per:

**L'Aprenentatge entre els mateixos professors:** disposa el centre de mecanismes per a compartir i posar en comú coneixements, materials i experiències? Quan es fa formació continuada, es vetlla per la transferència d'aquest coneixement a la resta del claustre, mitjançant un seminari, una presentació, posant a disposició de la resta el material?

**L'Aprenentatge i Anàlisi de dades de la nostra activitat.** Aprenem del que ens diuen o demanen les famílies i alumnes? Aprenem dels nostres errors i dels nostres encerts? Analitzem perquè alguns docents tenen millors resultats que d'altres i compartim formes de treballar?

**L'Aprenentatge d'altres entitats fora del centre.** Aprenem del que estan fent altres entitats, com la universitat o centres de recerca? Es fan visites a d'altres centres educatius per a veure com treballen i aprendre dels altres? S'ha plantejat fer intercanvis de professors amb altres centres, fins i tot a països estrangers? Anem a veure empreses excel·lents per a veure com treballen? Fem venir professionals reconeguts al centre per a que ens expliquin nous models i experiències? Participem com a centre en fòrums, grups de treball o de recerca?

En què s'ha de traduir aquest aprenentatge? En la innovació i millora del centre. I, novament, un centre serà innovador en la mesura en que el seu equip i la seva organització ho siguin. Els reptes que avui dia té plantejats un centre educatiu ( tercera llengua vehicular, integració de les tic als currícula, canvis en el teixit social) requereixen escoles i equips de mestres preparats i innovadors.

#### Treball en xarxa i establiment d'aliances

Un centre educatiu no pot treballar de forma aïllada. Al seu voltant té altres centres educatius, amb qui pot compartir recursos, experiències, formació. Treballar en xarxa amb altres centres, de diferents etapes educatives, pot permetre accedir a recursos que el centre de forma aïllada no podria tenir. Igualment, des de l'àmbit municipal, es presta serveis que tenen relació directa amb l'àmbit familiar i educatiu dels alumnes. La prestació coordinada d'aquests serveis pot ajuda a millorar els resultats i l'impacte sobre l'alumne. Finalment, aliança amb les famílies, la generació de programes on es s'estableixi de forma clara la responsabilitat de cada part en l'educació dels fills (contracte de coeducació).

#### Responsabilitat social

Finalment, un centre educatiu pot ser un centre prestador de serveis al barri, obert al barri, més enllà de l'horari lectiu. Una escola no pot ser aliena a l'entorn al qual pertany. en aquest sentit la implicació de l'escola amb el barri, amb associacions, en projectes de cooperació, en la sensibilització social respecte determinats temes formen part de la tasca educativa. És evident que aquesta concepció del centre com un ens obert al barri requereix la coordinació amb altres entitats esmentada en el punt anterior i de recursos suficients.

### **Conclusions**

La nova llei de l'educació ha d'afrontar uns reptes molt importants, i el seu desplegament requereix consens i esforç de totes les parts implicades.

Ara bé, és indiscutible que la introducció de reformes per a la millora del sistema educatiu ja no es pot demorar més, i que la proposta de llei contempla la major part de propostes derivades del pacte nacional per a l'educació.

Pel que fa a les prioritats de la reforma. Les millores han de centrar els seus esforços en reforçar la formació inicial i continuada dels docents, la formació de mestres i professors en direcció i lideratge de projectes i centres educatius i en una definició clara de la carrera docent, amb mecanismes d'avaluació i reconeixement de la tasca educativa duta a terme.



***Perquè cal canviar el model de gestió dels centres educatius per a millorar els resultats de l'aprenentatge dels alumnes***

***Joan Ras***

---

Finalment, i pel que fa a la gestió de centres, cal dotar els centres del marge d'autonomia suficient per a que l'equip es pugui fer seu el projecte, i això implica dotar els centres dels recursos econòmics i de suport necessaris per a desplegar es projectes així com dotar-los de les eines que s'ha anat concretant anteriorment.

Està clar que els beneficis de qualsevol modificació a fons del sistema educatiu són de llarg recorregut, i que poden trigar 20 anys a fer-se palesos. Tot i això, més enllà de la millora dels resultats educatius, s'ha de produir una millora en la valoració social de la professió docent, una ampliació de les expectatives professionals dels mestres, i en el desenvolupament de projectes innovadors i emblemàtics en aquells centres que siguin capaços d'assumir el repte de la millora continuada.