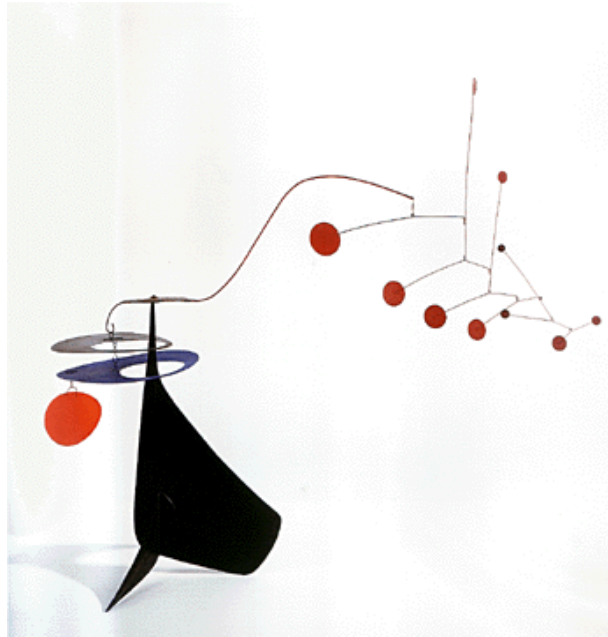


Lideratge dels centres educatius: una formació de qualitat



A. Calder

Dirigir és trobar el just equilibri

Maite Gorriz Farré

Curs 2009/10

Falset, juliol de 2010

Llicència retribuïda d'estudis, modalitat A.
Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. Resolució EDU/2413/2009,
de 27 de juliol (DOGC núm. 5461 9/9/2009).

INDEX

INDEX.....	2
1. Motivació	4
2. El context	5
2.1. Nombre de directors i directores de centres educatius a Catalunya	5
2.2. Situació normativa: Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'Educació, LEC.....	5
2.3. Recomanacions de l'OCDE	6
3. El treball realitzat	7
4. L'enquesta	9
4.1. La participació.	9
4.2. La formació	9
3.2.1. La formació inicial.....	9
3.2.2. Formació continuada	11
4.3. Les motivacions	12
4.4. El model directiu	13
4.5. La formació necessària.....	14
4.6. Les dificultats en el càrrec	16
5. Les entrevistes	18
5.1. La formació existent a Catalunya en direcció escolar.....	18
5.5.1. La formació que ha dut a terme el Departament d'Educació	18
5.1.2. La formació actual des de les Universitats.....	19
5.2. El model directiu	20
5.3. Característiques de la formació en direcció escolar	22
5.3.1. Formació en la que està treballant el Departament d'Educació.....	25
5.3.2. Altres futurs programes de formació en direcció escolar	25
5.4. El futur de la formació en direcció escolar a Catalunya	26
6. Conclusions d'un grup de treball sobre formació i lideratge	29
7. Estudis teòrics.....	30
7.1. La LEC. Breu introducció històrica de les direccions escolars dins el nostre sistema educatiu.....	30
7.1.1. Legislació bàsica del sistema educatiu no universitari espanyol.....	30
7.1.2. Orígens de la direcció escolar a l'Educació Primària	30
7.1.3. Orígens de la direcció escolar a l'Educació Secundària	31
7.1.4. La Direcció escolar a Espanya és diferent a la resta d'Europa	31
7.2. Diferents models de Formació en lideratge escolar	32
7.2.1. Formació, recerca i suport a la direcció escolar.....	32
7.2.2. Formació per incorporar canvis.....	33
7.2.3. Formació des de les Universitats.....	34
7.2.4. Des de les Associacions de directius.....	34
7.3. Els continguts de la formació en direcció escolar	35

8.	Propostes MOEs.....	37
8.1.	Definició de les dicotomies.....	37
8.2.	Definició dels quatre escenaris	38
8.2.1.	MOE 1, Model actual	38
8.2.2.	MOE 2, Model ampliat públic	39
8.2.3.	MOE 3, Model del servei educatiu	39
8.2.4.	MOE 4, Model ampliat del servei educatiu	40
8.3.	Altres aspectes a tenir en compte.....	40
9.	Conclusions.....	42
	Bibliografia	45
	Agraïments	48
	ANNEX 1: Enquesta adreçada als directius en actiu de centres educatius ..	49
	ANNEX 2: Resultats de l'enquesta en necessitats formatives dels directius de centres educatius	56
	ANNEX 3: Resultats de l'enquesta en dificultats en desenvolupar la direcció escolar	59

1. Motivació

Aquesta memòria correspon a la llicència retribuïda d'estudis 'Lideratge dels centres educatius: una formació de qualitat', concedida pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. Resolució EDU/2413/2009, de 27 de juliol (DOGC núm. 5461 9/9/2009).

Les motivacions, des d'una perspectiva global, han estat d'una banda la Llei d'Educació de Catalunya, Llei 12/2009, de 10 de juliol, recentment aprovada, que ens obre un nou concepte de direcció escolar i autonomia. En el calendari de desplegament de la Llei, el govern va aprovar començar a aplicar les mesures relatives a l'autonomia dels centres, al reforçament de les direccions de centres públics i a l'Agència d'Avaluació i Prospectiva de l'Educació el present curs 2009/2010. Actualment tenim els esborranys de decret d'autonomia i decret de direccions i l'esborrany dels estatuts de l'Agència d'Avaluació i Prospectiva de l'Educació.

D'altra banda, diversos informes de l'OCDE evidencien que un dels elements claus per a la millora d'un sistema educatiu és la millora del lideratge escolar. Concretament, 'Improving School Leadership, volume I: Practice and Policy' publicat per l'OCDE, 2008, B. Pont, D. Nusche, H. Moorman, redefineix les responsabilitats del lideratge escolar i dóna unes recomanacions per a la millora de les direccions dels centres educatius, com ara la seva professionalització i la necessitat d'una formació de qualitat.

Però la motivació principal ha estat poder aportar també la perspectiva obtinguda des de l'exercici de la direcció escolar. Per aquest motiu el treball conté una àmplia diagnosi que analitza aspectes objectius quantificables i aspectes subjectius, a partir, per una banda, de l'experiència personal, i, d'una altra, de la realització d'una ampla enquesta als directius en actiu, d'entrevistes a professionals vinculats al lideratge escolar, i de les propostes d'un grup de discussió sobre la formació dels directius escolars.

2. El context

2.1. Nombre de directors i directores de centres educatius a Catalunya¹

Aquest curs 2009-2010 el sistema educatiu català està format per 1.750 centres públics de primària i 574 públics de secundària. Entre aquests 2.324 centres podem distingir Escoles d'Infantil i Primària, ZER (zones rurals), Instituts, EOI (idiomes), EAAOOA (art) i Centres Integrats (primària i secundària). Podem afegir als centres públics 79 centres de formació d'adults i 1 conservatori. D'altra banda el nombre de centres privats i privats concertats és de 1.581.

Això representa al voltant d'uns 4.000 directius escolars, dels quals el 60% són directius públics.

Si ens centrem en els directius escolars públics obtenim les següents característiques:

- Més del 85% tenen més de 15 anys d'antiguitat com a docent en el Departament d'Educació.
- Quasi el 54% dels directius escolars superen els 50 anys, i al voltant del 8% tenen menys de 40 anys.
- Dels directius escolars actuals, el 30% tenen una experiència en direcció escolar de més de 8 anys.
- L'increment del nombre de directius escolars en els darrers 8 cursos ha estat del 22,8% enfront d'un increment de la plantilla docent del 40,8%. Una altra dada és l'increment del nombre de càrrecs de coordinació en el mateix període, que ha estat del 170,9%.

Si fem un cop d'ull a les últimes convocatòries del procés de selecció dels directors i directores dels centres educatius públics de Catalunya ens trobem que el 22% dels centres amb vacant no tenien candidatura el curs 2004-05. Aquest percentatge s'incrementa progressivament fins arribar al curs 2008-09 on el percentatge de centres vacants sense candidatura va arribar al 62%.

2.2. Situació normativa: Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'Educació, LEC.

Un aspecte general que explicita la LEC és que el Servei d'Educació de Catalunya està format per una doble xarxa de centres, uns de titularitat pública i d'altres de titularitat privada. Tanmateix recull sota la denominació de 'centre sostingut amb fons públics' tant els centres públics, com els centres privats que gaudeixen d'un concert amb el Departament d'Educació².

De l'àmbit concret de la formació del directiu docent en fa referència a l'article 145.1. *La formació inicial i permanent del director o directora s'encomana a entitats i institucions públiques o privades de prestigi reconegut, o a les universitats. La superació dels programes de formació relatius a la funció directiva es considera un mèrit preferent en el procediment de selecció de director o directora.*

Pel que fa a l'esborrany de Decret de la direcció de centres educatius públics i del personal directiu professional docent, els articles 27, 28 i 29 en fan el desplegament. En podem destacar els següents aspectes:

¹ Dades facilitades pel Departament d'Educació.

² LEC, Títol IV del Servei d'Educació de Catalunya. Article 42. Definició i àmbit del Servei d'Educació.

- D'una banda tenim el *programa específic de formació per a la incorporació a l'exercici de la direcció*. (art 28 que desplega l'art 136.1 de la LOE. Aquesta formació és un requisit previ al nomenament de director.)
 - L'Administració educativa avalua l'aprofitament del *programa específic*.
- D'altra banda tenim la *formació inicial i la formació permanent*, en programes o mestratges de formació en direcció i gestió de centres educatius.
 - Aquesta formació s'ha d'encomanar a institucions, públiques o privades, de prestigi reconegut, o a les universitats, que han de dissenyar els programes.
 - Correspon al Departament d'Educació la convocatòria, la validació prèvia dels continguts, del procediment i dels criteris d'avaluació de les persones que els cursin.
 - Per acreditar la formació cal una avaluació positiva.

2.3. Recomanacions de l'OCDE

School leadership has become a priority in education policy agendas internationally. It plays a key role in improving school outcomes by influencing the motivations and capacities of teachers, as well as the school climate and environment. Effective school leadership is essential to improve the efficiency and equity of schooling. (PONT, 2008)

L'OCDE ha identificat quatre eixos d'actuació que poden millorar la pràctica de la direcció escolar. El primer consisteix en (re)definir les responsabilitats del lideratge escolar tot tenint en compte els següents aspectes: el recolzament, l'avaluació i el desenvolupament de la qualitat docent; la direcció estratègica amb rendició de comptes; l'administració financera estratègica i la gestió dels recursos humans; i col·laboració amb altres centres educatius. El segon eix és distribuir el lideratge escolar. El tercer, desenvolupar les habilitats necessàries per un lideratge eficaç a través d'una formació específica que respongui a l'augment de funcions i responsabilitats. Aquest desenvolupament es pot assolir: fomentant la formació inicial, organitzant programes d'inducció i fent una provisió de formació contínua. El quart i últim eix consisteix en fer del lideratge escolar una professió atractiva mitjançant la professionalització de la selecció, l'adequació dels sous dels líders escolars, el reconeixement del paper de les organitzacions professionals de líders escolars i el desenvolupament la carrera professional.

Referent a la formació, l'OCDE recomana:

1. Definir programes de formació que responguin a les funcions i responsabilitats del lideratge escolar.
2. Crear programes de formació basats en una anàlisi de necessitats.
3. Esmerçar esforços per a trobar els candidats adequats per al lideratge escolar (per exemple 'cursos de tast de lideratge').
4. Organitzar programes d'inducció, per exemple pràctiques inicials o xarxes de directius novells.
5. Assegurar la formació contínua.
6. Assegurar la coherència entre els diferents organismes que contribueixen a la formació en lideratge escolar.
7. Assegurar la varietat apropiada per a una formació eficaç. Per exemple: coherència curricular, experiència en contextos reals, xarxes, tutories, instrucció i aprenentatge per parelles i activitats col·laboratives entre el programa formatiu i els centres educatius.

3. El treball realitzat

Abans d'iniciar l'explicació del treball desenvolupat és necessari fer un incís en el títol del projecte presentat: 'Lideratge dels centres educatius públics: una formació de qualitat'. Donades les conclusions que es presentaran, aquest estudi analitza, reflexiona i conclou la necessitat de tractar la formació en lideratge escolar de forma conjunta per a tots els centres del Servei d'Educació, els públics i els de titularitat privada sostinguts amb fons públics.

La primera fase del treball consisteix en l'elaboració d'una enquesta per tal de fer una diagnosi exhaustiva sobre la formació en lideratge escolar dels directius en actiu. En aquesta enquesta en primer lloc s'han demanat les característiques del centre que es dirigeix, la seva ubicació per serveis territorials, com també la seva titularitat. En un segon lloc, el temps en el càrrec directiu, si es disposa de l'antiga acreditació (regulada pel Decret 71/1996, de 5 de març), si s'ha cursat formació inicial (regulat pel Decret 317/2004, de 22 de juny, o bé pel Decret 56/2007, de 13 de març), quin tipus de formació continuada en lideratge escolar s'ha cursat i quantes hores i en quina institució. A continuació es pregunta sobre la motivació i les circumstàncies per accedir al càrrec. I finalment es demana una valoració tant de les dificultats que s'han trobat a l'hora de desenvolupar el càrrec com de les necessitats formatives que creuen necessàries des de l'experiència com a directiu en actiu.

Una vegada elaborades les preguntes es va fer una prova pilot a persones que havien ocupat o encara ocupaven el càrrec de directiu escolar per tal d'obtenir una àmplia perspectiva. Aquest tempteig va permetre redefinir alguns ítems i aconseguir, d'aquesta manera, unes preguntes clares i precises.

A l'enquesta hi havia dos tipus de preguntes. Unes eren tancades per tal d'obtenir unes dades quantitatives que han permès un estudi estadístic, i d'altres eren obertes, on l'enquestat podia expressar lliurement i de forma anònima la seva opinió. Aquestes dades qualitatives han permès copsar diferents punts de vista sobre la formació en lideratge educatiu.

La segona fase de l'estudi es basa en dotze entrevistes realitzades a diferents persones provinents de diferents àmbits: l'universitari, per tal de conèixer el punt de vista teòric; el professional de la direcció escolar, per tal de conèixer l'aspecte pràctic; la inspecció educativa, com a observadors i avaluadors de la funció directiva; l'administració educativa del Departament d'Educació que estan treballant concretament en la formació en lideratge escolar i finalment, persones que d'alguna manera estan vinculades amb la formació en lideratge escolar en altres comunitats autònomes, concretament Andalusia i País Basc, així com en el país d'Anglaterra.

Una tercera fase ha estat crear un grup de discussió que durant dues sessions ha tractat la formació en lideratge escolar. Aquest grup de discussió s'ha dut a terme dins de l'Associació de directius de l'Educació Pública de Catalunya, AXIA, donada la sensibilitat mostrada per aquest col·lectiu representant dels directius, d'educació primària i secundària, dels centres educatius públics.

Per completar aquestes fases principals s'ha estudiat la bibliografia existent sobre la formació en lideratge escolar, així com diferents opcions formatives existents a d'altres països. Com a conclusió, s'ha establert una classificació de la formació existent.

Finalment, com a base teòrica més general en lideratge, he realitzat el 'Mestratge en Alta Funció Directiva' de l'Escola de l'Administració Pública. Aquest Mestratge ha estat el referent teòric fonamental per tal de desenvolupar el treball. Com a fruit d'aquest aprenentatge he desenvolupat un estudi a través dels Models d'Organització Estratègica que m'ha permès presentar una proposta de formació en lideratge escolar.

4. L'enquesta

4.1. La participació.

Per a detectar la formació actual dels directius de centres educatius en actiu i les seves necessitats formatives he realitzat una enquesta que ha estat enviada a tots els directius de centres públics i concertats. El nombre de respostes obtingudes és de 421. Aquest nombre representa una mostra de més del 10% de l'univers, de les quals 365 corresponen a centres públics, 46 a centres concertats i 10 eren anònimes.

Cal remarcar un parell d'aspectes abans de mostrar les conclusions. El primer fa referència al fet que la mostra obtinguda es caracteritza per la voluntarietat dels enquestats. El segon aspecte és la proporció de respostes obtingudes respecte a la titularitat del centre, 365 respostes dels 2.324 centres públics front les 46 respostes dels 1.581 centres concertats (amb un marge de 10 centres més en tots dos casos). Això té l'origen en el fet que l'enquesta ha estat enviada sempre per mitjà d'un correu electrònic a l'adreça oficial que cada centre té al domini xtec.cat que, en molts casos, ha estat retornat sense haver estat llegit ja que molts dels centres concertats usen un altre correu electrònic amb un domini propi.

Un altre aspecte important és la distribució uniforme de la mostra obtinguda segons el nombre de centres de cada territori. Entre el territori de màxima participació i el de mínima participació, en relació al nombre de centres de cada territori, no hi ha més de 10 punts percentuals. D'altra banda cal destacar que el nombre d'enquestes realitzades per directius de centres d'Infantil i Primària ha estat superior en nombres absoluts però en nombres relatius la participació de les direccions escolars de secundària ha estat superior.

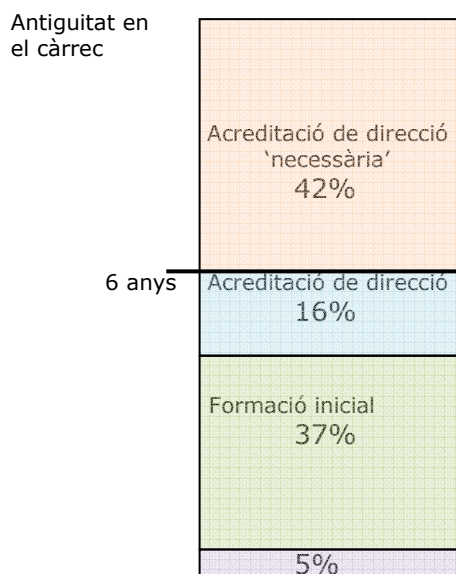
4.2. La formació

3.2.1. La formació inicial

En la formació inicial per l'exercici de la direcció de centres escolars cal distingir dos situacions ben diferenciades. Una està regulada pel Decret 71/1996, de 5 de març, que fa referència a l'acreditació per l'exercici de la direcció, segons la qual aquesta acreditació es podia obtenir o bé realitzant una formació específica o per altres condicions com ara el fet de tenir experiència superior a quatre anys com a director o directora, cap d'estudis o secretari o secretària, o bé tenir una titulació específica, entre d'altres. L'altra situació és la formació inicial LOE, regulada pel Decret 56/2007, de 13 de març, que s'ha de realitzar abans de ser nomenat en cas que no es tingui l'antiga acreditació o bé una experiència d'un mínim de dos anys en la funció directiva i la formació inicial regulada pel Decret 317/2004, de 22 de juny, que també s'havia de realitzar abans de ser nomenat si no es tenia l'antiga acreditació, o bé es tenia la categoria de director segons la llei orgànica 10/2002, LOCE.

El resultat obtingut és el següent: el 58% dels enquestats disposen de l'antiga acreditació de direcció. D'altra banda, només el 42% dels enquestats tenen una experiència superior als sis anys (quan era obligatori per llei disposar de l'esmentada acreditació per exercir el càrrec). El 37% ha participat en el programa

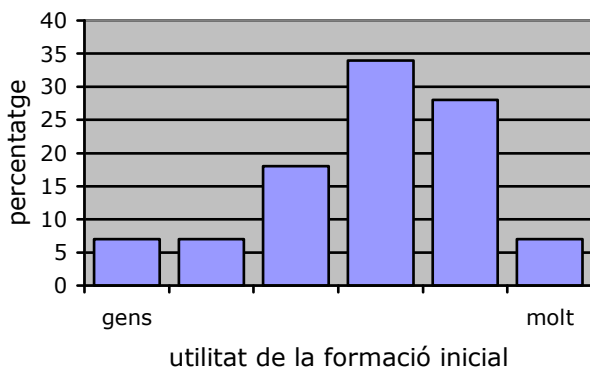
de formació inicial. Podem veure aquestes dades resumides en el següent gràfic, diferenciant l'antiguitat en el càrrec en més de 6 anys (quan era obligatòria l'acreditació) i l'antiguitat en sis anys o menys quan era necessària una formació inicial (podem dir LOCE o LOE). El 5% restant no disposa d'acreditació ni ha realitzat formació inicial.



Gràfic 1: l'alçada no correspon proporcionalment a l'antiguitat en el càrrec de directiu, només s'indica la franja per sota de sis anys o menys i la franja per sobre de més de sis anys en el càrrec.

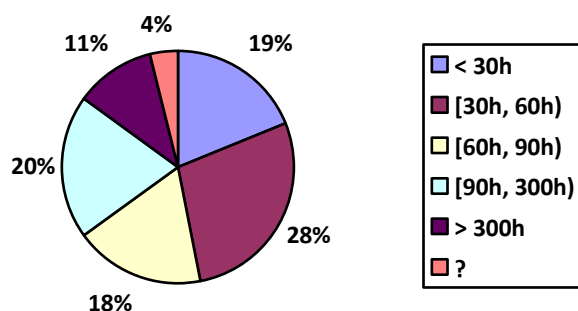
Finalment, del 58% dels enquestats que posseeixen l'acreditació de direcció (que són el 42% que se'ls la requeria per normativa i que fa més de sis cursos que són directius, més un 16% que ja la posseïa i fa sis o menys cursos que són directius), només el 43% la va obtenir en els cursos de formació corresponents.

Del 37% de les persones enquestades que han realitzat la formació inicial, el 32% valoren negativament la utilitat de la formació inicial. D'altra banda, el 7% la valora molt útil.



3.2.2. Formació continuada

La primera dada obtinguda és la que fa referència a la quantitat d'hores invertides en formació per a la direcció escolar:



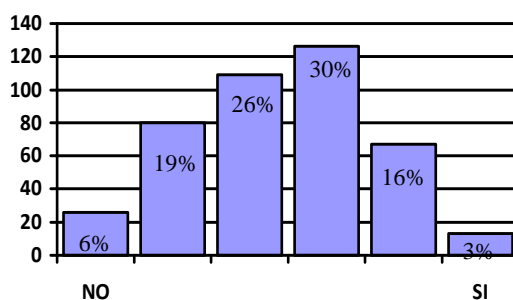
Podem observar que el 19% ha rebut menys de 30h de formació, el 28% entre 30 i 60 hores, el 18% entre 60 i 90 hores, el 20% entre 90 i 300 hores i l'11% més de 300 hores. Hi ha un 4% dels enquestats que no ho té comptabilitzat. Per tant, ens trobem en una situació ben desigual.

Una segona dada obtinguda és on s'ha rebut la formació continuada en direcció escolar. El 68% dels enquestats l'ha rebuda dels programes de formació del Departament d'Educació. El 16% de programes organitzats per diferents Universitats³. El 39% dels programes de formació de zona. I el 15% de programes organitzats per altres organitzacions entre les que destaquen la Federació Catalana de Centres d'Ensenyament, la Fundació Pere Tarrés, la Fundació Escola Cristiana de Catalunya, i AXIA⁴.

Una de les preguntes de l'enquesta és: Creus que has rebut suficient formació per a ser directiu d'un centre educatiu? Es responia atorgant una puntuació de l'1 (no) al 6 (sí):

³ Es pot deduir per altres apartats que només la meitat d'aquest percentatge es refereixen als Màsters de la UB i al de la UAB de 'Gestió i Direcció de centres escolars', a l'antic Màster de la Ramon Llull de 'Direcció de centres escolars', o d'altres relacionats, com ara el d'Administració i direcció d'empreses, Gestió Pública, Mediació de conflictes o Recursos Humans. Dels quals la meitat han estat realitzats per directius de l'escola pública i l'altra meitat per directius de l'escola concertada. L'altra meitat del percentatge consisteixen en monogràfics organitzats per la Universitat o bé l'esmentat curs 'd'acreditació a la direcció'.

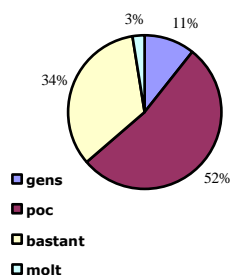
⁴ Es evident que la suma de percentatges supera el 100% perquè un enquestat pot haver rebut formació en diferents organitzacions.



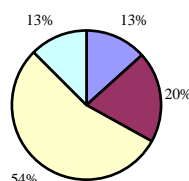
Encara que el 49% se sent suficientment preparat per a ser directiu, cal destacar que més de les 3/5 parts corresponen a un quart nivell (a la part del 'sí' més propera al 'no'), o dit d'una altra manera, només el 3% se sent completament preparat per al càrrec.

L'última dada obtinguda fa referència al grau en que s'ha après a ser directiu a partir de la formació, de les reunions de directius o de l'experiència.

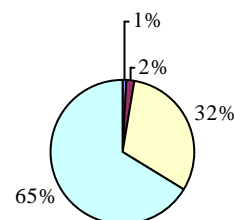
Aprenetatge dels cursos de formació



Aprentatge de les reunions de directors



Aprentatge de l'experiència



Això fa evident que en l'actualitat la major font de coneixement en direcció escolar és l'experiència. Malgrat tot, i avançant un resultat, més del 80% dels enquestats troben necessària una formació de qualitat en aquest àmbit.

4.3. Les motivacions

Aquest apartat fa referència a la motivació que va dur al directiu a ser-ho. La pregunta de l'enquesta donava 10 opcions definides i una opció oberta per tal que definissin amb les seves pròpies paraules la motivació principal. Els resultats obtinguts de les 10 opcions definides han estat:

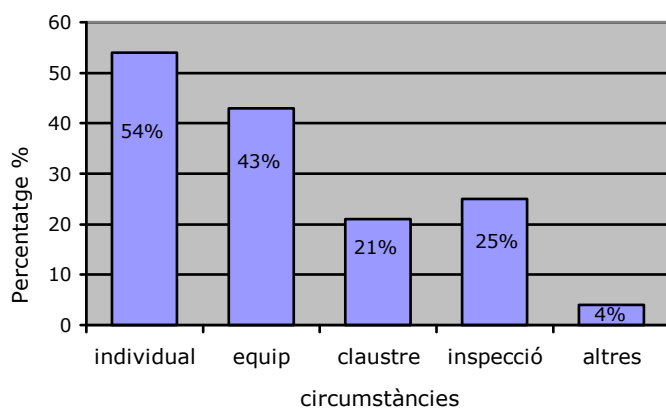
- Millorar el funcionament del centre 73%
- Interès per realitzar tasques de decisió i direcció 51%
- Mantenir la línia de treball del centre 40%
- Petició de professors i famílies 36%
- El complement econòmic associat al càrrec 14%
- Aconseguir mèrits professionals 9%
- Evitar el nomenament d'un altre docent 6%

- Consolidar el lloc de treball 4%
- Augmentar el prestigi social 4%
- Disminuir les hores de docència 4%

Altres motivacions que els enquestats han manifestat i que voldria destacar són:

- *Poder desenvolupar nous projectes professionals*
- *Mantenir el ideari del centre*
- *Coordinar i gestionar l'enorme potencial del grup d'humans*
- *Repte personal*
- *Creació d'un nou centre*
- *'Nomenament a dit'*

També s'ha preguntat quines circumstàncies van dur el directiu al càrrec, tot oferint diferents possibilitats no excloents segons hagi intervingut una iniciativa individual, d'equip, de claustre, de la inspecció o d'altres. El resultat ha estat el següent:

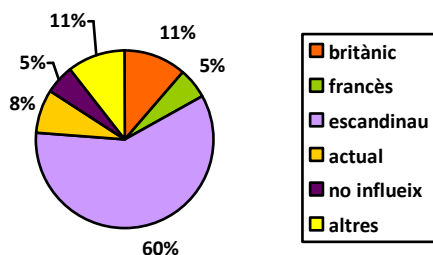


Entre les altres circumstàncies podem destacar principalment la d'accedir al càrrec a proposta de la titularitat del centre en cas.

4.4. El model directiu

A l'enquesta també es preguntava quin model directiu podia millorar el sistema educatiu català, i es donaven cinc opcions diferents més una opció oberta:

- Model professional britànic: el director com a líder/gerent de centres en competència mútua
- Model professional francès: el director com a representant de l'Administració al centre
- Model professional escandinau: el director com a líder de la renovació pedagògica del centre
- Model no professional de l'estat Espanyol i Portugal: el model actual
- Penso que el model directiu no influeix en la millora del sistema educatiu



Altres propostes que fan els enquestats són⁵:

- *El model directiu ha d'estar entre el britànic i l'escandinau, és a dir intentar tirar endavant el teu centre no en competència amb ningú sinó per propostes de treball ben fet i renovació pedagògica.*
- *Model equilibrat: Projecte de direcció elaborat a partir del projecte educatiu del centre amb un ampli consens, etc.*
- *La definició d'una veritable política educativa i no pas l'actual politització de l'educació*
- *Eficàcia, constància, responsabilitat i honestetat... de qui és el model?*
- *Jo parlaria més d'equip directiu i no només de director. Que hi hagués un grup de persones que liderés un projecte.*
- *Un model més o menys com ara, però amb poder de decisió respecte a tenir solucions definitives des del Departament, que si un mestre no funciona, poder fer-lo fora, crec que aquest punt milloraria molt l'escola pública.*
- *El que sigui, però amb recursos, tan humans, com materials...*
- *Un de propi basat en la realitat educativa, que combini la necessitat de triple elecció (Claustre, Comunitat Educativa i administració). Amb autonomia organitzativa i amb temps de dedicació basat en la necessitat de gestionar administrativa, de personal, de coordinació amb l'entorn i pedagògica de projectes, de plans d'avaluació i millora.*

4.5. La formació necessària

A fi de detectar les necessitats formatives dels directius de centres educatius es demanava a l'enquesta que valoressin en 'gens', 'poc', 'bastant' o 'molt' la necessitat formativa en 18 aspectes concrets. Tot seguit se'ls donava una opció oberta per tal que concretessin altres aspectes necessaris.

Els 18 ítems són⁶:

- Competències personals: autoconfiança, perseverança, integritat, adaptació al canvi, resistència al estrès, aprenentatge i millora continua.
- Relacions interpersonals
- Gestió del temps
- Gestió de conflictes
- Gestió del canvi

⁵ S'ha respectat l'ortografia original de totes les aportacions dels enquestats

⁶ Els resultats globals es poden consultar a l'annex 3

- vi. Coneixement dels instruments institucionals i legals
- vii. Treball en equip i direcció d'equips
- viii. Habilitats de negociació
- ix. Planificació estratègica
- x. Recursos humans: gestió de les persones
- xi. Recursos econòmics
- xii. TIC's, processos i qualitat
- xiii. Avaluació i rendició de comptes
- xiv. Gestió del currículum
- xv. Supervisió i avaluació docent
- xvi. Desenvolupament professional docent
- xvii. Projecció exterior
- xviii. Treball en xarxa

Els 18 ítems han estat valorats en més del 80% com a aspectes bastant o molt necessaris en la formació.

Encara que no hi ha una diferència significativa es pot precisar que els aspectes amb una major necessitat són 'El treball en equip i direcció d'equips' i 'Recursos humans: gestió de persones', amb un 58% que els seleccionen com a 'molt' necessari. Contràriament, els aspectes menys valorats han estat 'Gestió de recursos econòmics', 'Desenvolupament professional docent', 'TICs, processos i qualitat' i 'Gestió del currículum', amb al voltant del 18% que els trien com a 'poc' necessari.

Si analitzem horitzontalment la informació, es a dir, els enquestats un a un, observem que al voltant del 84% manifesta la necessitat en rebre una formació en direcció escolar com a mínim en 14 dels 18 aspectes plantejats.

Entre les necessitats formatives expressades espontàniament pels propis enquestats cal destacar la coincidència en l'àmbit del 'Dret i procediment administratiu', així com en 'Dret laboral', però sobretot en la necessitat de compartir experiències i realitzar visites a centres amb experiències destacables, tal com mostra una de les frases recollides:

'Crec que és molt necessària una formació contínua però planificada i útil per tal de poder gestionar bé el temps de dedicació a la direcció i el de formació. Així com tenir un temps d'aplicació del que s'ha après i poder intercanviar experiències i informacions.'

Altres frases que mostren 'necessitats formatives' recollides a l'enquesta són:

'Formació ètica per veure l'educació com una eina de treball per l'equitat social'

'No hi ha temps per tanta cosa perquè també s'ha d'estar al centre i "conduir-lo"'

'Moltes vegades la FORMACIÓ no ho és tot, molts d'aquests aspectes que demanes a més de formar-se, que també és important, cal aplicar-hi SENTIT COMÚ i lògica i això s'aprèn amb practicar-ho, i de vegades no s'aprèn mai.'

'Una formació completa, seria, professional i sobretot útil'

Finalment, un dels aspectes que es repeteix en més d'una de les aportacions fa referència a la tipologia de la formació, que ha de ser socialment valorada, i impartida per una institució reconeguda.

4.6. Les dificultats en el càrrec

Seguint el mateix procediment anterior, s'ha intentat detectar el grau de dificultat per desenvolupar el càrrec directiu en els següents aspectes diferents⁷:

- i. Presentar el projecte de direcció
- ii. Escollir els altres membres de l'equip directiu
- iii. Les hores de dedicació que comporta el càrrec
- iv. La manca de formació rebuda
- v. La col·laboració amb la inspecció educativa
- vi. Complir amb la normativa
- vii. La comunicació amb les famílies
- viii. La resolució de conflictes entre l'alumnat
- ix. La gestió del professorat
- x. Resoldre situacions urgents del dia a dia
- xi. Impulsar noves iniciatives

Els enquestats troben la màxima dificultat en les hores de dedicació que comporta el càrrec, i a la resolució de les situacions urgents del dia a dia, així com a l'impuls de noves iniciatives. El segueix la gestió del professorat. Hi ha diversitat d'opinió en relació a la manca de formació rebuda, l'acompliment de la normativa i la resolució de conflictes entre l'alumnat. I es considera que hi ha un grau baix de dificultat en presentar el projecte de direcció, escollir els altres membres de l'equip directiu, col·laborar amb la inspecció i a la comunicació amb les famílies.

Percentualment, el 34% entén molt difícil la gestió de les hores de dedicació al càrrec, i el 40% l'entén com a bastant difícil. Els altres ítems de major dificultat augmenta el 'bastant' difícil i disminueix el 'molt' difícil. Concretament, el resoldre situacions urgents del dia a dia el 24% ho valora com a molt difícil i el 48% com a bastant difícil. Impulsar noves iniciatives és valorat pel 16% com a molt difícil però, pel 55%, com a bastant difícil. I la gestió del professorat és valorada com a molt difícil pel 19% i el 46% com a bastant difícil.

Altres dificultats, de les moltes expressades pels enquestats, són:

- *La dificultat de fer d'enllaç entre el Departament i el professorat.*
- *fer entendre a l'Administració les necessitats reals del centre (plantilla, intervenció d'altres serveis -salut mental-, petit i gran manteniment...)*
- *Al principi de ser director, parlo de fa 21 anys, fer entendre al professorat que cadascú tenia que assumir les responsabilitats que li atorgava la llei. Jo, com a director no estava disposat a fer desistiment de les meves competències en favor del Claustre. Per convenciment, mai m'he cregut aquella frase que "entre tots ho farem tot". Pura fal·làcia. Cosa diferent és treballar en equip i gestionar mitjançant un lideratge compartit. En el seu dia, una de les dificultats, va ser implantar una cultura de qualitat i de millora contínua en el centre. Trencar amb conceptes preconcebuts del professorat; manca de cultura de l'avaluació, de treballar seguin*

⁷ Els resultats globals es poden consultar a l'annex 4

- procediments i processos establerts, treballar amb objectius predeterminats i mesurar resultats, etc.*
- *Les dificultats que més m'han amoïnats (i que de fet és el que hores d'ara més em preocupen) venen derivades de:*
 - *incapacitat -o incompetència directament- de determinats docents, i no poder fer gran cosa davant d'un excessiu grau de "funcionarització" de determinats professorat (per sort en són una minoria i queden absolutament "diluïts" entre una gran majoria de professionals molt competents)*
 - *gestió de l'absentisme en horari lectiu (malalties de curta duració, haver d'anar al metge sempre en horari laboral, gestions de caire personal, ...) i d'un ús crec que abusiu del recurs de la baixa laboral (en aquest cas d'un grup petit del professorat i que sempre són els mateixos)*
 - *no poder incidir en el professorat, en especial en aspectes econòmics que haurien d'anar lligats a factors de productivitat (evidentment avaluats amb criteris absolutament objectius)*
 - *Arribar a un consens en la presa de decisions.*
 - *La manca de temps per reflexionar, per pensar i per planificar.*
 - *Establir vies de comunicació i sensibilitzar sobre el tractament que es dona a la informació. Motivar per emprendre nous projectes (perquè no sempre siguin els mateixos)*
 - *Conciliació familiar*
 - *En la creació d'un nou centre:*
 - Manca de suport per part del Departament en l'obertura d'un nou centre -no es lliura cap mena de protocol a seguir. Tot s'ha d'anar descobrint dia a dia.*
 - Dificultats en l'assignació de plantilla de centre i plantilla insuficient.*
 - Dotació econòmica mínima amb dotació de material més pròpia del segle XIX que del segle XXI.*
 - *L'ètica professional, i és parla poc d'ella!*
 - *Canviar les lleis sense formar els mestres és un error, tothom ha hauria d'haver estat format en els canvis de la LEC i s'està fet a "posteriori". Costa moltíssim canviar les dinàmiques de funcionament de grups de mestres, des de l'Equip Directiu suposa un gran esforç.*
 - La majoria del professorat no té clar les seves obligacions legals en l'àmbit laboral i les responsabilitats que això comporta, no n'estan assabentats.*
 - *La política educativa*

5. Les entrevistes

Al voltant de la formació en lideratge escolar, he entrevistat⁸ a dotze persones destacades en la direcció escolar, les opinions de les quals es recullen a continuació:

5.1. La formació existent a Catalunya en direcció escolar

5.5.1. La formació que ha dut a terme el Departament d'Educació

En un primer moment i segons la normativa vigent, per a l'exercici del càrrec de director o directora de centre educatiu era necessari posseir l'acreditació. Aquesta acreditació es podia obtenir de diverses maneres, com per exemple realitzant un curs de 60h que es va realitzar per última vegada l'any 2004.

Amb els canvis normatius (la Llei orgànica 10/2002, de qualitat de l'educació), el Departament organitza durant el primer curs de mandat els Cursos de *Formació Inicial per a l'exercici de la funció directiva* el curs 2004-2005 per aquells directius que són nomenats directors o directores el juliol de 2004.

Amb la nova Llei orgànica 2/2006 d'educació, LOE, el programa de formació inicial per a l'exercici de la funció directiva, d'acord amb el que estableix el Decret 56/2007, de 13 de març de 2007 (DOGC 4842) segueix vigent, però s'ha de realitzar en el període comprès entre la finalització del concurs i el nomenament.

De cara a proporcionar aquesta formació inicial, des del seu inici 2004-05 fins el passat curs, 2008-09, s'han organitzat en diferents localitats un total de 32 cursos i s'han format 999 directius escolars.

Usant les paraules de l'Inspector en cap del Consorci d'Educació de Barcelona, el senyor Xavier Chavarria, *'... segurament (la formació inicial) ajuda a "donar moral", clarificar algun dubte operatiu i visibilitzar que tots els "nous directors" es troben més o menys igual, amb moltes inquietuds... Potser seria millor que la formació inicial fos un requisit previ a presentar-se per obtenir una plaça de director com a professional de la direcció... Es a dir, necessitaríem una formació abans del càrrec però molt més completa i d'un altre caire.'*

La formació contínua per a equips directius, vigent durant aquest curs 2009-2010, sorgeix dels Projectes de Millora de la Qualitat del servei educatiu. Això comporta crear una estructura 'modular' de formació. *El programa de Formació per als equips directius* comença per a l'Educació Secundària el març de 2007 i per a l'Educació Primària el febrer del 2009. La novetat dels mòduls és que la formació va adreçada a tot l'equip directiu. L'estructura modular dona flexibilitat a la formació i permet adequar en cada moment la formació a situació del sistema educatiu.

⁸ Serafí Antunez, Universitat de Barcelona. Joan Anton Bofarull, Departament d'Educació. Xavier Chavarria, inspecció Catalunya. Joan Estruch, Consell d'Avaluació. Manuel Férez ESADE i Pepe Menendez directiu Fundació Joan XXIII. Joaquin Gairín, Universitat Autònoma de Barcelona. Eugeni Garcia, Departament d'Educació. José Gonzalez, directiu Andalusia. Francisco Longo, ESADE. Carles Mata, directiu Catalunya. Peter Taylor, National College for School Leadership. Nélida Zaitegi, inspectora País Basc.

D'altra banda aquesta formació no té una planificació estratègica ni compta amb un pressupost propi, sinó que depèn del pressupost ordinari de Formació. Malgrat que la valoració per part dels membres dels equips directius que l'han rebuda és alta, la demanda ha baixat dràsticament a secundària després de dos cursos d'iniciar el programa. Per completar la informació rebuda sobre aquesta formació, per cada mòdul s'escull un coordinador que és la persona que, conjuntament amb el Departament d'Educació, forma un equip de formadors per a realitzar el mòdul. Voldria destacar que no existeix cap procediment de selecció ni concurs obert per tal d'escollir ni els coordinadors ni l'equip de formadors dels diferents mòduls formatius.

El senyor Chavarria diu '*... Es tracta de cursos modulars sovint ben valorats, amb una coordinació establerta entre els diferents "ponents", intenta ser teòric, pràctic i també aplicat (s'ofereixen alguns recursos interessants). És encara insuficient en temps i contingut pel que hauria de ser una bona formació. Hi falten, almenys, diversos aspectes importants com: la gestió d'un mateix (desenvolupament directiu i auto organització), innovacions directives en el marc europeu, lideratge "emprenneur", tècniques de negociació, i gestió de recursos humans (especialment, avaluació de professors)*'.

5.1.2. La formació actual des de les Universitats

La formació universitària actual en direcció escolar que es pot cursar a la Universitat de Barcelona és el Màster en Direcció i Gestió de Centres Educatius. La seva 22a edició, de modalitat presencial, es durà a terme entre l'octubre de 2010 i el juny de 2011, i la 14a edició de la modalitat on line s'iniciarà el proper novembre.

A la Universitat Autònoma de Barcelona és el Màster en Direcció i Gestió de Centres Educatius conjuntament amb la Universitat de Deusto amb una durada bianual i modalitat a distància com a resultat de la línia d'estudi i recerca iniciada al voltant dels anys 80 en els estudis de Pedagogia tot creant l'itinerari d'organització i gestió de centres educatius.

A la Universitat Ramon Llull i des de l'Institut de Governança i Gestió Pública d'ESADE es pot cursar un Màster en Direcció Pública. El director de l'Institut, el senyor Francisco Longo, diu que no és un programa pensat per a directius escolars. D'altra banda entén que l'Educació és un tema prioritari. Per aquest motiu estan treballant i elaborant una proposta. Donat que ESADE té una reconeguda experiència en la formació de directius públics i defensa que la direcció educativa l'han de dur a terme docents i no persones alienes al món educatiu, no contempla la possibilitat de formar els directius docents a ESADE, a partir d'un Màster específic en direcció escolar, tal i com es va fer en el seu moment en el món sanitari, ja que és inviable donat l'elevat nombre de centres educatius i la despesa que això comportaria. En lloc d'això, la seva proposta consisteix en dissenyar un projecte per formar persones provinents dels centres educatius del Servei Educatiu com a formadors en direcció escolar a fi de que puguin donar suport a la formació de tot el sector.

5.2. El model directiu

La majoria dels enquestats coincideixen en afirmar que és necessari definir un model de direcció escolar abans de definir la formació en direcció escolar, tot i que hi ha diferents opinions sobre quin ha de ser el model directiu. Tanmateix, molts d'ells coincideixen en que la formació en direcció escolar ha de poder donar les eines per a que cada directiu defineixi el seu propi model de direcció.

Segons el senyor Joan Anton Bofarull, assessor tècnic docent del Departament d'Educació que s'encarrega de la planificació de la formació per a equips directius, juntament amb la senyora Carme Yus, no hi ha un model explícit i definit en la planificació de la actual formació modular del Departament d'Educació.

El senyor Peter Taylor, director, consultor sobre lideratge, membre del National College for School Leadership i assessor del Ministeri d'Anglaterra, defensa tres aspectes bàsics que ha de satisfer un director: ha de ser professor, necessita una formació específica en lideratge escolar i només pot ser escollit sota criteris professionals, sense arguments polítics. A partir d'aquests tres fonaments, comenta que no hi ha un únic model directiu òptim, més aviat hi ha diferents models. I cada directiu ha de trobar el model útil per a un lloc definit, en un moment específic i per a un equip concret.

Una altra opinió és la del senyor Longo que defensa que per les característiques del sistema educatiu l'únic lideratge possible és el lideratge distribuït ja que cal liderar un grup professional, els docents no universitaris. En un dels seus articles remarca: 'El líder és ahora promotor d'altres lideratges... El millor líder és el que deixa que altres exerceixin també lideratges... El lideratge no sorgeix del no res, sinó que neix en un col·lectiu fort i un equip docent fort que generen líders forts' (LONGO,2009). Per justificar el lideratge distribuït, el senyor Longo explica que en el cas de l'Educació, els professionals són els que marquen la qualitat del servei. Es a dir, el servei educatiu té una qualitat o una altra segons sigui la qualitat dels seus professionals, els docents. Aquest fet comporta que la qualitat del lideratge educatiu d'un centre mai serà superior a la mitjana de la qualitat de la professió docent d'aquell centre. Per tant la millora dels docents que exerceixin també lideratges millorarà el lideratge del centre educatiu.

La senyora Nérida Zaitegi, ex inspectora del País Basc i responsable de la formació dels equips directius, diu que el model directiu rau en un desenvolupament competencial per un lideratge centrat en l'aprenentatge de l'alumnat i transformacional a fi de possibilitar els canvis necessaris en la cultura i acció dels centres educatius, es a dir, un model pedagògic i transformacional.

Des de la inspecció catalana, el senyor Chavarria, opina que *'el model directiu episòdic i amateur no dona per a més. De fet, no requereix formació (és perdre el temps formar-se per a un càrrec que, tendencialment, serà una anècdota en la vida professional). S'opta per un model de formació "mínima" a l'inici, per tal que no sigui dit (de tipus burocràtic, ja que es tracta d'un requisit post-selecció per poder exercir) més una incipient formació permanent (en la línia del que hauria de ser una formació inicial prèvia). Així, doncs, la formació actual tracta de superar el model de direcció, sense arribar a resultar en relació a cap model alternatiu (és un "quiero y no puedo", "además por-que-no-me-dejan"). En quant als continguts, el pes excessiu de la omnipresent normativa denota un model implícit de direcció encotillada i reactiva (en tant que s'oposa a "proactiva")'*

El senyor Carles Mata, director de l'IES Salvador Espriu i president d'Axia durant el període 1999-2009, defensa que el model ha de ser *'una combinació de lideratge organitzatiu basada en teoria i pràctica: el lideratge distribuït, l'organització dels centres d'acord amb la LEC i els decrets d'autonomia, etc., la normativa funcional, organització horària i curricular, el dret administratiu, deontologia i moltíssima pràctica en els centres. Però abans d'aplicar un model concret, com pot ser el lideratge distribuït, cal enfortir al director i llavors, una vegada s'ha dignificat la professió de director es podrà aplicar el model de lideratge distribuït'*.

El catedràtic de didàctica i organització educativa de la Universitat Autònoma de Barcelona, el senyor Joaquin Gairín, diu que *'...és necessari en primer lloc definir un model de direcció, un model que respongui a un model d'organització i aquest a un model d'escola i l'escola ha de donar resposta a un model de societat. La formació de directors es, per tant, instrumental del model de direcció, organització i escolar que es desitja. ...per exemple, si tenim una Societat del Coneixement que es basa amb el desenvolupament de les TIC, l'escola ha de poder donar resposta i estar preparada pel treball amb les TIC, l'organització ha de promoure un professorat preparat amb les noves tecnologies i la direcció caldrà que promogui un e-centre. En una Societat Multicultural l'escola ha d'atendre a la diversitat, l'organització ha de contemplar, per exemple, aules d'acollida i en definitiva el director ha de ser un director multicultural, que sàpiga gestionar les diferents realitats del centre i de l'entorn'*.

Segons el senyor Joan Estruch, ex director, especialista en direcció i gestió escolar i assessor del Consell d'Avaluació del Sistema Educatiu, defensa *'... un model de direcció professional basada en el lideratge pedagògic, és a dir, que impulsi la millora dels processos d'ensenyament-aprenentatge. Sense aquest lideratge és impossible millorar la qualitat educativa dels centres i per tant del sistema. El nom ha anat canviant segons la moda del moment, però això és secundari. Abans se'n deia lideratge transformacional (per cert, mala traducció de l'anglès; hagués estat més correcte parlar de "lideratge transformador"). Ara ens trobem amb el "lideratge distribuït". Són conceptes que provenen de l'empresa i del món anglosaxó. Però tenen sentit, per exemple, amb el lideratge distribuït té sentit pensar en saber delegar, saber escoltar, compartir i assegurar la successió'*.

El senyor Pepe Menedez, director de la fundació Joan XXIII, afirma que *'la formació respon a la importància de donar eines pròpies de la gestió professionalitzadora a directius del sector educatiu. Tanmateix, la consciència de la importància estratègica de la gestió dels professionals d'una organització del coneixement, així com del perfil que es demana a directius d'escoles del segle XXI, també demana introduir reflexions sobre l'adaptació del directiu als estils de lideratge més adient a cada situació'*.

El senyor Eugeni Garcia, director del programa per a la reforma del sistema d'avaluació de l'educació no universitària a Catalunya, aposta per un model propi del sistema educatiu català. *'Tal com indiquen diferents estudis publicats, des de l'article de Murillo, F. (2006), 'Una direcció escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido' RIECE, fins el treball publicat per l'OCDE 'Improving School Leadership' Pont, B. (2008), una direcció basada en el model de lideratge distribuït és el que més es pot adaptar al nostre sistema, matisant les particularitats de la nostra situació'*.

El catedràtic de la Universitat de Barcelona i director del Màster en Direcció i Gestió de Centres Educatius, el senyor Serafí Antunez, diu *'...És absolutament necessari definir un model de direcció escolar abans de definir la formació del directiu. Ara*

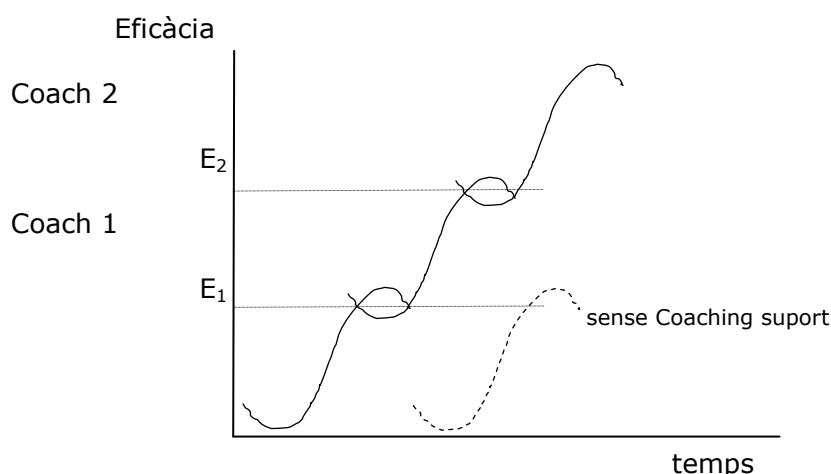
bé, el més important és establir un acord sobre qui ha de construir aquest model i amb quines finalitats. És legítim no estar-hi d'acord amb el model que defineixen les autoritats educatives, a través de les seves regulacions i normes. I tampoc acceptar certes prescripcions de determinades corrents com les que propugnen estils de direcció purament carismàtics, o pràctiques directives que fan incompatible la qualitat (entesa com a eficientisme) i la equitat.' En un dels seus articles diu que un dels requisits per a una acció directiva eficaç és el desenvolupament col·legiat de la direcció (ANTUNEZ, 2006). En les seves pròpies paraules: *'...te a veure amb l'evidència –i també amb el que sabem pel coneixement disponible que ens aporta la literatura sobre aquests assumptes- de que el lideratge distribuït és, a hores d'ara, i especialment per a centres escolars, una orientació de treball, un model – si es vol- realista, eficaç i satisfactori. Molt més que aquell que orienta sobre pràctiques directives individualistes i autocràtiques.'*

5.3. Característiques de la formació en direcció escolar

Hi ha diversos punts de vista entre els enquestats, alguns coincidents, sobre la tipologia de formació en direcció escolar que permetria un canvi en el sistema educatiu.

Segons el senyor Taylor, la formació inicial en direcció escolar ha de comptar amb una part teòrica i una part pràctica simultànies. Per exemple, ell proposa un curs teòric durant un any i un curs pràctic de Coaching d'uns 6 a 8 mesos com a directiu sota la supervisió d'un directiu experimentat.

A llarg de la vida professional, el directiu és eficaç segons una corba que comença de decaure al final d'una planificació estratègica concreta (normalment de mitja durada que podria coincidir amb el mandat actual a Catalunya). En moments d'introduir canvis i innovacions es produeix també una davallada d'eficàcia. En aquestes situacions el senyor Taylor aposta per una formació permanent consistent en Performance Coaching on s'aconsegueix una evolució com a directiu tal com mostra el següent gràfic, tot millorant l'eficàcia al llarg de tota la carrera professional i com a conseqüència, millorant també l'aprenentatge dels alumnes:



El plantejament anterior, comporta contemplar noves categories de directius: la categoria de directius experts que són directius escolars en actiu i a la vegada directius consultors i la categoria de directius novells.

Quan els directius experts treballen com a consultors, donant suport a directius en situacions complexes, en el seu centre compten amb un directiu novell que actua com a directiu en pràctiques.

Usant les seves paraules: *' no longer should schools have leaders who are gifted amateurs, no matter how successful they were as teachers or how popular with colleagues. Schools are very complex organisations and teachers are not easy to manage so schools should have leaders who are qualified and experienced in leading.'* *The most important thing is for schools to provide Effective Learning of our students and to do this we must have well motivated, well qualified professional teachers who are led by well motivated well qualified professional leaders.'*

Però malgrat pugui semblar una tipologia formativa en direcció escolar viable, cal tenir en compte les paraules del senyor Longo: *'dirigir', com a concepte general i no només dins el món educatiu, no s'aprèn en cursos. La capacitat directiva es té o no es té. I si es té, llavors es pot aprendre a treure'n el màxim profit adquirint un aprenentatge cognitiu i desenvolupant unes habilitats. Però en el cas del lideratge escolar, en primer lloc cal modificar unes actituds: els directius escolars s'han de creure que són directius. D'altra banda, els directius amb capacitat i una gran formació, si exerceixen la direcció no podran desenvolupar el que han après perquè la pròpia estructura del sistema educatiu no ho permet. Però enfront d'aquesta situació paradoxal el senyor Longo li dona la volta i la presenta com avantatjosa: el sistema es podrà canviar des de dins si hi ha prou persones formades en lideratge escolar que siguin directius de centres.*

A Andalusia, i encotillats per la LOE, el senyor José Gonzalez comenta les dues tipologies d'accions dirigides a la formació dels directius novells: un curs teòric de 30 hores presencials abans d'ocupar el càrrec i un any de pràctiques tutoritzades on es desenvolupen uns mòduls formatius i un seguiment amb els tutors assignats. La part més ben valorada pels directius novells és la tutorització. Malgrat aquesta formació, el senyor Gonzalez destaca la necessitat de la professionalització de la direcció escolar.

El senyor Chavarria, defensa la necessitat d'una formació abans del càrrec però molt més completa i d'un altre caire que la existent. D'altra banda diu: *'Però és evident que hi ha unes persones que fan de directors i no es pot pretendre que de sobte totes es formin. Per tant caldria fer una proposta viable i que de forma progressiva, posem en uns deu anys, es vagi professionalitzant la direcció dels centres educatius. Això es podria dur a terme de la següent manera: d'una banda una 'acreditació' on es reconegui a un 'director' en actiu com aquell que s'implica i realitza la professió de director amb una nova percepció. Però compte aquest 'reconeixement' caldria fer-ho de forma molt acurada i amb un bon sistema d'avaluació. D'altra banda i de forma progressiva caldria anar 'formant' als nous directors amb uns coneixements propis per a la professionalització. Per exemple, caldria pensar en una 'funció directiva europea' és a dir, en uns coneixements teòrics sobre lideratge educatiu que et permetés ser director a una escola catalana però també a una escola d'un altre país europeu una vegada entès el context del país corresponent. Aquest fet, per exemple, suposaria el coneixement, com a mínim, d'una altra llengua estrangera. Com a conseqüència això comportaria la creació de coneixement sobre lideratge educatiu, publicacions, fòrums de debat, etc...'. Afegeix que 'Un altre aspecte de millora fóra unificar la formació en lideratge escolar tant per directius de centres públics com de centres concertats per tal d'enriquir-se mútuament.'* Finalment defensa que les bases d'una formació de qualitat en direcció escolar haurien de ser: *'els deures i obligacions professionals*

del director (no les funcions); per això cal descriure el perfil del "bon" director. És a dir, el model d'avaluació del director (quines dimensions, categories i indicadors). Una mica com el que Michael Scriven i Patricia Wheeler han fet per als professors (o l'associació australiana de directors ha començat a traçar). En segon lloc, hauria de tractar-se d'una formació al llarg de tota la vida professional i per al desenvolupament, tot incloent: prèvia, in-training-service, i formació pràctica (empreses, adjunts, etc.). Finalment, hauria de disposar de materials i recursos molt acurats i de qualitat (bons formadors, materials de suport a disposició on-line, programari desenvolupat de gestió per poder planificar, avaluar, etc., accés a bones pràctiques, publicacions, conclusions de jornades científiques, etc.). En definitiva, a partir de l'ètica de la professió de la direcció escolar podríem definir la formació necessària per a liderar centres educatius.'

El senyor Gairín defensa que per a ser directiu escolar és necessari 'tenir un coneixement del context, es a dir conèixer l'escola com a organització inserida en un context social (això representa ser docent o professional educatiu amb un coneixement ampli de la institució escolar). Tenir un coneixement teòric, aquí és on intervé la formació inicial. La formació donarà les eines que permetran desenvolupar la professió de direcció escolar amb qualitat. Posseir experiència. Aquest aspecte permet una retroalimentació en la tasca directiva. És una part de la formació permanent necessària per a poder desenvolupar la direcció escolar, conjuntament amb l'intercanvi d'experiències, el treball de casos, etc...'

El senyor Estruch defensa 'una formació molt personalitzada i a la carta. És a dir, si un segment de directors té mancances en algun àmbit, es busca la formació necessària per solucionar el problema. S'ha d'organitzar la formació en funció de les necessitats reals dels directors. Aquestes necessitats o mancances s'han de poder detectar a través d'un mecanisme d'indicadors de centres lligat a un pla de millora del propi centre. Penso que la formació hauria de tenir un component molt més pràctic, amb pràctiques a centres, tutoritzades per directors experimentats. La formació hauria de ser de molta qualitat, molt selectiva i ben avaluada; no massiva, i tothom amb el seu certificat pel sol fet d'haver-hi assistit. El qui la rep hauria de saber que ha estat seleccionat i "becat" perquè després la retorni, aplicant-la en la seva gestió al centre.

Per tant, crec que el Departament d'Educació hauria de:

- 1. Detectar les necessitats formatives en direcció escolar.*
- 2. Dissenyar la formació i ofertar-la a entitats formadores a través de concurs públic.*
- 3. Avaluar-la i controlar que reverteixi al sistema.*

Per acabar i referent a les característiques de la formació en direcció escolar, el catedràtic Antunez diu: 'no conec estudis que acreditin la diferència de la transferència ni de l'impacte de la formació segons predomini una o altra estratègia. El que sí sé és que, per a la formació de directius escolars, cal fer servir de manera concurrent estratègies didàctiques que combinin plantejaments propis de la pràctica reflexiva amb processos més transmissius en el quals l'exposició dialogada tingui un valor essencial. Alternar les visites guiades a centres amb l'oportunitat de conèixer experiències reeixides de direcció i explicades pels seus protagonistes. Fer compatibles anàlisis teòriques amb estudis de casos extrets de la realitat, etc. En qualsevol cas, que una persona experta (no únicament pels anys d'exercici, sinó perquè té coneixement i bones pràctiques provades) acompanyi una persona en formació, tot ajudant-la, constitueix una de les accions més eficaces i satisfactòries per a la formació de directius escolars, però no l'única i exclusiva.'

5.3.1. Formació en la que està treballant el Departament d'Educació

El Departament d'Educació, des de la Direcció General d'Educació Bàsica i Batxillerat, està desenvolupant un programa de formació per directius escolars basat en l'esborrany de decret de la direcció de centres educatius públics i del personal directiu professional docent.

En la fase de disseny del programa d'aquesta formació i a partir de les sis funcions de la direcció que defineix l'esborrany de decret de direcció (de representació, de direcció pedagògica i lideratge, en relació amb la comunitat escolar, en matèria d'organització i funcionament, específiques en matèria de gestió i específiques com a cap de personal del centre) s'ha dut a terme una trobada amb un grup d'experts, professionals i professorat de reconegut prestigi de diferents universitats, de l'Escola de l'Administració Pública i de l'OCDE, per tal de treballar un primer nivell de concreció del disseny d'aquesta formació.

A partir d'aquest punt, està previst crear un equip de treball format per cinc persones del món educatiu, un directiu de primària, un de secundària, un membre de la inspecció educativa i persones de la seu central del Departament d'Educació, més cinc persones externes que coneguin de primera mà el lideratge distribuït, com poden ser experts o persones amb experiència en lideratge en el món dels serveis públics, per exemple en sanitat. Aquest equip proposarà un segon nivell de concreció de la formació que inclourà el contingut, la metodologia i l'avaluació. També el material bàsic per dur a terme la formació.

Aquesta formació està adreçada als directius actuals i potencials per tal que els capaciti per treballar en la direcció de centres que proposa la LEC. Es a dir, en la direcció escolar de CENTRES AUTÒNOMS.

Aquest nou concepte comporta l'adquisició de coneixements sobre com gestionar les possibilitats que comporta l'autonomia dels centres, es a dir, una direcció responsable, compromesa i orientada a l'èxit educatiu de tot l'alumnat, la qual cosa comporta una nova visió de la professió de la direcció escolar.

Tornant a fer referència a l'estudi de l'OCDE, es vol distingir entre una formació inicial per tal de 'descobrir' potencials directius, una formació induïda o d'acompanyament en la primera etapa del directiu novell i una formació permanent per tal de desenvolupar nous aspectes o reforçar-ne d'altres que preocupin als directius en exercici. Però el projecte està en la seva fase inicial i s'ha d'anar perfilant a poc a poc. En principi el Departament està dissenyant una formació, de tipus màster, que permeti el desenvolupament de la direcció de centres autònoms.

El vincle de la futura Agència d'Avaluació i Prospectiva amb la formació de directius escolars raurà en elaborar propostes i orientacions en matèria de gestió del canvi i de lideratge educatiu (art.6.2.c del projecte d'estatuts de l'Agència).

5.3.2. Altres futurs programes de formació en direcció escolar

Paral·lelament s'està dissenyant des d'ESADE un programa de formació per a directius de centres educatius. En primer lloc s'ha format un grup de reflexió, on intervé ESADE, la Fundació Jaume Bofill, Blanquerna-Universitat Ramon Llull, Jesuïtes Fundació, Axia i el Consorci d'Educació de Barcelona, per tal de definir la proposta formativa. Concretament consistirà en un curs d'unes 100 hores impartit a ESADE i seguint la mateixa línia que el màster en Direcció Pública, certificat pel Departament d'Educació, amb la intenció de formar a professionals directius

educatius en 'gestió' que en el futur s'encarreguin de la formació de tot el sector. Estaríem parlant d'una formació per a formadors.

5.4. *El futur de la formació en direcció escolar a Catalunya*

Segons l'opinió del senyor Longo, *'abans de formar directius escolars, aquests han d'haver adoptat l'actitud que 'els directius escolars són directius'. Una vegada superada aquesta actitud, cal fer una bona diagnosi de les capacitats directives que existeixen dins del col·lectiu. Si les capacitats existeixen, es a dir, hi ha directius escolars en actiu que tenen capacitat directiva, llavors cal comprar-les (revalorar econòmicament la professió de directiu escolar). Si no existeixen, llavors cal crear-les. Per crear aquestes capacitats directives cal definir una bona formació en lideratge escolar realitzada per bons formadors que han rebut una bona base teòrica, i a la vegada tenen coneixement de la direcció escolar real. No es pot improvisar una formació en lideratge escolar ni per teòrics de les universitats ni per directius que no tenen una base teòrica... L'èxit d'impulsar el lideratge educatiu passarà per la seva 'normalització', és a dir, quan es reconegui que és necessari per la millora de la gestió dels centres educatius, i no s'entengui com un intent de mercantilitzar l'Educació. I aquesta normalització succeirà quan: es produeixi el reconeixement d'aquesta necessitat des de dins del propi món educatiu i l'Administració Educativa (Departament d'Educació) doni la possibilitat de dur a terme el lideratge educatiu.'*

De totes maneres, el senyor Longo conclou que, *'només s'aconseguirà un lideratge escolar quan els centres educatius siguin autònoms i es produeixi un canvi cultural. Es a dir, quan existeixin possibilitats reals d'exercir el lideratge i es reconegui la necessitat d'un lideratge en la gestió dels centres educatius... I això serà possible quan el centre escolar pugui contractar els professionals docents que necessita per tirar endavant el seu projecte educatiu. Cal vèncer la defensa corporativa existent.'*

A les VII Jornades d'Axia el passat mes de novembre, el senyor Carles Mata va defensar la necessitat de la creació de l'Institut Nacional de Lideratge Escolar per tal d'impulsar la direcció escolar. Concretament, *'un Institut del Departament d'Educació que fixi els objectius (entre ells el codi deontològic) i el programa, que avaluï, certifiqui i busqui proveïdors públics i privats (com les universitats, l'escola de l'administració pública i els propis centres educatius) per impartir els cursos i fer les pràctiques, moltíssimes pràctiques en centres docents públics i concertats (amb alternança entre tots dos). Però, a més a més, aquest Institut Nacional de Lideratge Escolar ha de proporcionar formació en lideratge en el seu concepte més ampli: lideratge a l'aula - tutoria -, al centre - coordinacions i caps de departament -, al sistema - directors i inspectors - i també als alts càrrecs de l'Administració Educativa.'*

D'altra banda el propi senyor Mata detecta un obstacle per impulsar una iniciativa d'aquestes característiques en: *'els Sindicats, tots ells defensen als 'treballadors' com a ideologia i no als professionals que són els mestres i professors. D'altra banda, pel que fa al cos de catedràtics, caldria que realment els catedràtics adquirissin les seves funcions de coordinació dins els centres. I per acabar, el cos d'inspectors.'*

El senyor Chavarria, referent a l'Institut Nacional de Lideratge escolar diu *'potser fora demanar massa, però fora una manera d'impulsar i treballar de valent en aquest aspecte. La creació d'aquest organisme i posar les persones més qualificades per fer-ho permetria impulsar les direccions escolars. Evidentment,*

dependria de les persones que anessin al capdavant però aquesta aposta política donaria lloc que persones tècniques ben preparades definissin el model de direcció escolar que es vol impulsar, la formació necessària i la manera de dur-ho a terme.'

El senyor Estruch també defensa la creació d'aquest organisme '...però cal evitar el perill de crear un nou organisme burocràtic. L'Administració educativa hauria de definir quin tipus de formació vol, però la implementació pot compartir-la o delegar-la, en part, a través de convenis amb diverses institucions.'

Segons el catedràtic Gairín, 'a Catalunya hi ha una idea excessivament conservadora de l'Educació. Els centres educatius no estan a l'alçada del que reclama la societat. És necessari un canvi. Els directius escolars, si són bons, poden promoure el canvi. Però en un primer terme cal saber què es vol, quin model escolar es necessita i és possible. En un segon lloc, cal estudiar què s'està fent. I finalment definir un procés que permeti el canvi. Alguns avançaments al respecte s'estan fent, però no s'ha explicat per ara l'escenari que es desitja i el grau de consens que hi ha sobre el mateix. D'altra banda estic convençut que si reuníssim tècnics del sector educatiu i intentéssim definir un model arribaríem a un acord, malgrat siguem persones amb ideologies diferents i de diferents camps educatius. La problemàtica actual i des de fa temps es troba en la manca de voluntat política per canviar el model de direcció. El polític, desgraciadament, no pren decisions conflictives o problemàtiques. És necessari una normativa clara i valenta que defineixi un model concret. No és un problema tècnic, és polític. Podem afegir que hi ha diferents àmbits, com el sindical, que defensa la figura d'un director provisional. La meua pregunta és: són els professors provisionals? Els sindicats demanen estabilitat a un personal docent per poder desenvolupar una tasca professional als centres. Perquè és diferent el cas del director? Es ben coneguda la problemàtica a les escoles amb professorat provisional. D'altra banda, si argumenten que volen directors provisionals per quan no siguin bons professionals treure'ls amb facilitat, què passa amb el professorat quan no exerceix la seva tasca correctament? Amb les pressions sindicals, els polítics no prenen decisions i no cal oblidar que són el polítics els que han de governar.'

Finalment, el catedràtic Antunez, 'cada país ha de trobar les seves solucions idiosincràtiques. A Catalunya, el que cal és que les autoritats educatives coneguin més i millor el que s'està fent en el propi país pel que fa a la formació de directius escolars. Cal que mirin més enllà del que es proposa des del propi Departament d'Educació. Hi ha experiències que convé considerar, valorar adequadament i també aprofitar. Resulta pintoresc, per no dir decebedor, escoltar algunes veus que des del propi Departament titllen la formació universitària en temes de direcció escolar com a "teòrica", assignant a aquest mot la seva accepció més pejorativa. No són sinó evidències d'una profunda ignorància. Pel que fa al nostre màster, el professorat està constituït per una majoria de persones que estan treballant en el sistema escolar no universitari: directores i directores en actiu, inspectors d'educació (del propi Departament d'Educació), consultors de reconeguda vàlua i amb ampli coneixement del que passa dia a dia als centres escolars, a més del corresponent grup de docents universitaris (dels quals diverses persones han dirigit centres escolars de primària i secundària) que no pel fet de treballar a l'educació superior desconeixen en què consisteix la pràctica quotidiana de la direcció escolar.'

I afegeix, 'la formació en direcció escolar pot ser una via per introduir canvis en el sistema educatiu. La direcció, en qualsevol organització, és essencial tant per promoure canvis i millores com per impossibilitar-les o interferir-les. Persones formades pertinentment per a una direcció escolar orientada pels valors democràtics i amb més poder de decisió, en el marc d'una escola més autònoma,

poden ser agents eficients del canvi que es pretén... Desitjaria una formació en la qual poguessin intervenir en el seu disseny, implementació i avaluació, de manera oberta a la cooperació, tant les autoritats educatives (les instàncies tècniques que les representen), els professionals de l'educació escolar i les universitats... Crec que és essencial.'

6. Conclusions d'un grup de treball sobre formació i lideratge

Dins de l'associació AXIA, Associació de directius de l'educació pública de Catalunya, s'ha creat un grup de treball amb l'objectiu d'analitzar la formació necessària per als directius escolars que permeti una 'direcció professional' dins del marc normatiu de la nova Llei d'Educació, LEC.

Sobre el model de formació es proposen tres tipus:

- Curs de formació pre-inicial (de professionalització en direcció escolar). Un curs per formar directors i directores professionals de centres educatius.
- Formació inicial: es tracta de la formació inicial que requereix la LOE (i la LEC). La proposta consisteix en afegir a la formació inicial existent, prèvia al nomenament, una formació 'd'acompanyament' durant el primer any de l'exercici de la direcció.
- Formació continuada adreçada a direccions en exercici.

Altres aspectes genèrics són:

- Tota la formació hauria d'incorporar la pràctica fugint dels models bàsicament teòrics. Es proposa un model tipus màster amb pràctiques a centres i estudi de casos.
- La formació hauria de ser selectiva (es a dir, amb una convocatòria per accedir-hi on el candidat hauria d'expressar les seves inquietuds i motivacions per cursar la formació) i avaluada (amb la seva superació, ja sigui per mitjà d'un projecte, prova, etc... l'assistència no és suficient per a l'acreditació de la formació)
- Pensar en una formació comuna per a tot el Servei Educatiu, i això significa una mateixa formació per a centres públics i concertats.
- Incidir en la possibilitat del directiu format i extern al centre, és a dir el directiu professional, per tal de cobrir qualsevol vacant en el moment en que en el concurs de selecció de directius no hi hagi cap candidatura.

Sobre el contingut de la formació es destaquen els següents aspectes:

1. El sistema educatiu. Catalunya. Europa
2. El centre docent
3. La direcció d'un centre docent
4. Dimensió ètica de la direcció. Els valors
5. Finalitats i objectius de l'educació
6. Direcció pedagògica i organitzativa
7. Relació amb la comunitat escolar i l'entorn social
8. Gestió dels recursos humans
9. Gestió dels recursos econòmics
10. Lideratge distribuït i treball en equip
11. Avaluació docent, organitzativa i pedagògica
12. Legislació

7. Estudis teòrics

7.1. *La LEC. Breu introducció històrica de les direccions escolars dins el nostre sistema educatiu*

7.1.1. Legislació bàsica del sistema educatiu no universitari espanyol

Els sistemes educatius nacionals sorgeixen a Europa a principis del s. XIX arrel de la Revolució Francesa. A Espanya, la Constitució de 1812 assenta les bases per a l'establiment del sistema educatiu espanyol, però la seva concreció no és fins el 1857 amb la Llei Moyano. Des d'aleshores no apareix cap altra llei que reguli el sistema educatiu en el seu conjunt fins el 1970 amb la 'Ley General de Educación'.

Durant aquest període cal destacar la 'Constitución de la República Española' de 1931, que estableix que els mestres, professors i catedràtics de l'ensenyament oficial seran funcionaris, i proclama un ideari liberal sobre l'ensenyament que serà revocat el 1933. D'altra banda, durant l'època franquista, van apareixent lleis que seran substituïdes per la Llei General d'Educació de 1970, que reconeix implícitament com a fracàs l'educació autoritària.

Des d'aleshores tenim un seguit de lleis: LOECE 1980 reguladora del Estatut de Centres Escolars, LODE 1985 reguladora del Dret a l'Educació, LOGSE 1990 d'Ordenació del Sistema Educatiu, LOPEG 1995 de la Participació, l'Avaluació i el Govern dels centres docents, LOCFP 2002 de Qualificacions i de la Formació Professional, LOCE 2002 de la Qualitat de l'Educació, LOE 2006 d'Educació i la primera llei autonòmica d'educació LEC 2009.

7.1.2. Orígens de la direcció escolar a l'Educació Primària

Durant el s. XIX el mestre treballava sol en escoles unitàries. A finals d'aquest segle apareixen les escoles graduades i la seva estructura, alumnes agrupats per cursos i a càrrec de diversos mestres, requereix d'una nova figura, la de director de centre. Els mestres veien amb recança el company que esdevenia el seu superior i per altra banda, els inspectors també es mostraven reticents davant d'un director que, si dirigia l'escola amb eficàcia, podia qüestionar la necessitat de la supervisió externa.

'Desde el principio... entraron en conflicto dos concepciones diferentes acerca de la función directiva. Los maestros, en general, y la Asociación Nacional de Magisterio Primario, se inclinaban por una dirección débil, la selección automática, por antigüedad o por la junta de maestros..., de quien fuera a ocupar este puesto, y la reducción de sus funciones a tareas no pedagógicas sino administrativas y económicas. Por el contrario, los defensores de esta nueva figura, en general maestros-directores, abogaban por su selección mediante concurso-oposición y la asignación al director de tareas fundamentalmente académico-pedagógicas... descargando las administrativas y económicas en el secretario.' (VIÑAO, 1999)

Aquest debat continua sent actual. Com és lògic, el professorat vol gaudir de la màxima llibertat per dur a terme la seva feina; mentre que el director entén que, si no té capacitat de supervisió del professorat, no pot incidir en els resultats educatius del centre (ESTRUCH, 2008)

7.1.3. Orígens de la direcció escolar a l'Educació Secundària

L'organització dels instituts s'inspira en l'organització universitària, les càtedres, que s'identificaven amb les assignatures. Per aquest motiu els catedràtics d'institut seran l'estament hegemònic. Al Pla General d'Instrucció Pública del Duque de Rivas del 1836, en el seu article 103, ja esmena '*... El rector y vicerector en los Institutos..., seán nombrados por S.M. de entre los profesores propietarios, a propuesta en terna del claustro general,...*' i la Llei de Moyano de 1857 a l'article 271, '*Cada Escuela superior, profesional e Instituto tendrá un Director nombrado por el Gobierno. ...*'.

Es crea d'aquesta manera la figura del director, que avui perdura, essent un professor que temporalment assumeix la direcció del seu centre, dels seus companys i, quan deixa el càrrec, torna a ser un company d'aquests que havia comandat.

Durant el s. XIX s'estableix un equilibri entre director i claustre, però a inicis del s. XX s'inclina a favor dels catedràtics establint la selecció del director en terna de catedràtics votada pel claustre. A més a més s'afegeix una pèrdua de control pedagògic del director en sorgir la Inspecció a Secundària el 1917 (quan només tenia un paper originari a Primària en el control de les escoles unitàries).

7.1.4. La Direcció escolar a Espanya és diferent a la resta d'Europa

Durant l'època franquista els directors de centres escolars havien de ser d'absoluta confiança política. D'altra banda, durant els anys 60 i 70 l'oposició democràtica al franquisme va tenir en els instituts i universitats una de les seves bases de suport més important. En aquesta època la direcció escolar es va convertir en un concepte 'políticament sospitós' i va ser substituïda per uns òrgans assemblearis anomenats 'comissions directives elegides' formades per professors, alumnes i personal no docent. (ESTRUCH, 2008).

A la resta d'Europa, la direcció escolar es va enfocar des d'una òptica més tècnica que política. Segons estudis sobre el tema podem destacar que el model directiu espanyol constitueix una excepció –només compartida amb Portugal– dins dels models educatius dels països desenvolupats on podem destacar quatre aspectes que els caracteritzen en un major o menor grau:

1. Estatus professional diferenciat de la docència.
2. La selecció del Director o Directora es realitza per l'Administració central, regional o local.
3. El director, en la majoria dels casos, no pot ser un professor del centre per tal de vetllar per la seva imparcialitat com a cap de personal del professorat.
4. Atribucions en lideratge pedagògic i gestió dels Recursos humans i materials.

7.2. Diferents models de Formació en lideratge escolar

Hi ha molts referents de formació en direcció escolar adaptats a la situació educativa de cada país. Per tant, aquest apartat només pretén mostrar diferents maneres de tractar aquest aspecte per tal de conèixer altres realitats.⁹

7.2.1. Formació, recerca i suport a la direcció escolar

Organismes que ofereixen una formació que està basada en recerques sobre polítiques educatives i avaluacions. La formació la realitzen en tres àmbits: inicial, de suport durant els primer període de direcció, i formació permanent. A més a més promocionen als directius sènior quan, com a professionals, poden retornar coneixements a la professió. A la vegada donen suport als directius de centres educatius. I realitzen avaluacions sobre els seus programes i recerques que ajuden a redefinir la formació.

Un exemple n'és el National College for School Leadership, NCSL, Anglaterra. És un organisme públic no departamental que determina polítiques a nivell nacional dirigides a augmentar la qualitat i la provisió de líders escolars. El seu programa consisteix en recerca, capacitació, anàlisi i assessoria de polítiques, consultoria i informació pública/professional i iniciatives estratègiques de prioritat nacional. Compta amb un pressupost important (uns 65 milions de lliures el curs 2007/08) i proporciona programes en centres regionals adreçades a diferents etapes de lideratge: líders emergents, formació inicial per preparar l'accés a la direcció, formació permanent per a líders experimentats i lideratge consultiu quan el professional pot retornar coneixements a la professió.

El NCSL ofereix els seus programes de formació basats en la qualitat (experimentats de forma pilot) i ajustats a la recerca realitzada (avaluacions internes i externes dels propis programes i treballs d'equips de recerca) de forma que es retroalimenta dels seus coneixements.

Si posem per exemple la formació inicial, per a ser directiu escolar a Anglaterra és necessari, des de l'1 d'abril de 2009, el National Professional Qualification on Headship (NPQH). Aquesta formació és completament individualitzada i on-line i pot durar entre 4 i 12 mesos. En sol·licitar la formació cal emplenar un formulari per reflectir l'experiència prèvia i els coneixements sobre els National Standards for Headteachers que comprenen sis àrees diferenciades: Shaping the future, leading learning and teaching, developing self and working with others, managing the organisation, securing accountability and strengthening community. Si és acceptada la sol·licitud cal passar una prova d'avaluació de dos dies on es realitzarà una diagnosi de 360º que determinarà un pla de desenvolupament individual. El pla de desenvolupament individual consisteix en un document que defineix les necessitats individuals d'aprenentatge per a obtenir el NPQH. El pla tindrà uns aspectes bàsics que es treballaran on-line, existirà una comunitat on-line per treballar conjuntament i també un centre de suport. Es treballarà en coaching. I paral·lelament es realitzen jornades o congressos de temàtiques actuals. Per aconseguir la graduació cal superar el pla de desenvolupament personal.

⁹ Es parteix de la base que copiar un model formatiu no és una bona manera ja que cada sistema educatiu té les seves pròpies característiques i per tant, ha de definir el seu propi programa formatiu. D'altra banda, conèixer altres opcions permet obrir expectatives.

El NCSL és considerat positivament ja que atén les necessitats dels líders escolars. D'altra banda se l'ha criticat per fomentar els objectius de política educativa del Department for Children, Schools and Families, enlloc d'operar de forma més independent. (PONT, 2008)

Un altre exemple n'és l'Escola Nacional per al Lideratge en Educació, Eslovenia, fundada el 1995. És també un organisme públic no departamental. Va ser un dels primers organismes en desenvolupar la formació en lideratge. Actualment implementa el programa de llicència de direcció necessari per a ser directiu escolar anomenat Šola za ravnatelje, realitza suport als nous directius a través de tutories, formació continuada, coordina xarxes entre escoles, promou nous enfocaments sobre la tasca directiva i realitza recerca en àmbits de la política educativa i lideratge.

7.2.2. Formació per incorporar canvis

En una situació de necessitat de canvi del sistema educatiu s'impulsa una formació amb uns objectius molts clars definits pel govern per tal d'adoctrinar als directius de centres educatius com a executors del canvi.

Un exemple n'és Leadership Academy, LEA, Austria. El 2004, el Ministeri d'Educació, Ciència i Cultura d'Àustria, va iniciar una iniciativa per a la millora del lideratge escolar creant l'Acadèmia en Lideratge, LEA. La filosofia d'aquest organisme públic departamental consisteix en transformar el sistema educatiu a través de la qualitat del lideratge dels seus directors i directores.

La iniciativa va sorgir arran dels treballs de dos experts internacionalment coneguts, Prof. Dr. Wilfried Schley, University of Zurich i Prof. Dr. Michael Schratz, University of Innsbruck i està adreçada a 6500 directius escolars, executius del ministeri, inspectors i in-service training.

LEA ha dissenyat un programa de professionalització en lideratge escolar basat en teoria i pràctica que es desenvolupa a través d'un treball en xarxa. Cada programa proporciona 'Generacions' de 250-300 participants.

Arquitectura:

- Parelles d'aprenentatge: company coaching recíproc.
- CTC (collegial team coaching): Equips de tres parelles d'aprenentatge
- Grups regionals: CTC d'una mateixa zona que treballen problemes comuns.

Procés:

1. El directiu es registra on-line a LEA i la regió autoritza/selecciona la seva participació.
2. Primer Fòrum: es dona orientació als participants sobre la filosofia, l'estructura i organització de LEA. Cada participant defineix els objectius del projecte professional individual. Cada regió forma els CTC. 3 dies.
3. Segon Fòrum: Es defineixen els projectes de desenvolupament individual (usant mètodes i eines de gestió). Els CTC són responsables d'una reflexió col·laborativa del procés individual. 3 dies.
4. Tercer Fòrum: Implementació del projectes desenvolupats. Es realitzen workshops en comunicació, motivació, resolució de conflictes, presa de decisions. 3 dies.
5. Quart Fòrum de Certificació: on cal presentar els resultats del treball previ. 2 dies.

Si es certifica passa a ser Membre de LEA.

LEA proporciona el desenvolupament del lideratge orientat a preparar directius per a gestionar la introducció de reformes nacionals i dirigir millores de processos escolars (PONT 2008).

7.2.3. Formació des de les Universitats

Les universitats són les encarregades d'oferir una formació en lideratge escolar a partir d'unes directrius marcades per un organisme del Departament d'Educació corresponent que a la vegada s'encarrega d'avaluar la formació.

Un exemple n'és Suècia que està dividida en 8 regions i a cadascuna hi ha una Universitat responsable del programa de formació, a la zona nord tenim la Universitat de Umea. The National Headteacher Training Programme: School Head - democratic, challenging leader és el programa de formació en lideratge escolar que es va iniciar el 2002 amb uns objectius i continguts marcats per l'Agència Nacional d'Educació, que distribueix el finançament a les universitats que apliquen el programa. L'Agència també avalua la formació.

La formació és finançada per l'estat i si un directiu vol accedir a la formació, el consell escolar de l'escola li ha de donar permís i suport financer (transport, alimentació i professorat suplent) per poder cursar aquesta formació que dura entre 2 i 3 anys. Li ha de permetre faltar un mínim de 30 dies de l'escola i li ha de garantir tenir temps per a la formació.

L'estratègia sueca es pot descriure com una combinació de centralització i descentralització, és un equilibri entre poder polític i el poder professional sobre la capacitació en lideratge. El programa sembla haver generat l'equilibri entre els objectius nacionals i les necessitats descentralitzades. (PONT 2008)

Un altre exemple n'és Educational Leadership Centre, New Zeland, un organisme dins de la Facultat d'Educació de la Universitat de Waikato que ofereix activitats de formació en lideratge escolar basat en recerques i desenvolupament pràctic. Ofereix diferents cursos al llarg de l'any amb una durada d'uns 3 mesos amb unes 3 sessions presencials (una al mes) cadascun. Les temàtiques són variades, per exemple per l'any 2010 tenim un curs de 'directius emergents' adreçat a captar nous directius, 'desenvolupament efectiu del lideratge' per a directius novells, 'lideratge en el context Maori' per a directius en aquest context concret, 'coaching i mentoring', etc...

7.2.4. Des de les Associacions de directius

Quan el lideratge escolar no és un tema prioritari per les polítiques educatives i les circumstàncies propicien la creació d'una associació de directius escolars, aquesta intenta des de la realitat de la professió crear formació, jornades de debat i congressos per desenvolupar el coneixement en lideratge escolar i, sovint, influir en les polítiques educatives.

Un exemple n'és ESHA, European School Heads Association. Està formada per associacions de 35 països, i tenen com a objectius promoure la discussió sobre lideratge escolar i innovació educativa, i donar a conèixer els seus punts de vista a

les institucions europees incidint en les polítiques educatives. Donar suport a cada associació dins del seu àmbit nacional. Posar accent en la funció del directiu escolar i promoure les condicions que millorin la qualitat de l'escola en lideratge.

Dins d'ESHA, podem trobar els Països Baixos, on existeixen dues associacions de líders escolars, una de primària AVS i una altra de secundària VO-raad. Ambdues realitzen cursos de formació. També intenten influir sobre les polítiques de lideratge educatiu. També hi podem trobar AXIA, Associació de directius escolars de Catalunya que ofereix de manera puntual un curs sobre el projecte de direcció, anualment organitza una jornada sobre lideratge escolar, ha creat grups de treball per debatre aspectes relacionats amb la funció directiva i publica articles difonent els seus punts de vista.

Un altre exemple n'és el Leadership Centre, West Australia, una iniciativa entre les Associacions professionals de líders escolars i el Departament d'Educació de l'Oest d' Austràlia per desenvolupar el lideratge escolar. El Centre de Lideratge ofereix als líders escolars, formació, assessorament jurídic i un fòrum de debat, entre altres recursos, per tal de desenvolupar la professió del líder escolar.¹⁰

7.3. *Els continguts de la formació en direcció escolar*

Si consultem la normativa (no vigent actualment) podem trobar els continguts de la Formació per a obtenir l'Acreditació¹¹ per a l'exercici de la direcció en els centres docents públics que consistia en un curs de 60h:

1. Centre escolar i sistema educatiu:
 - El centre escolar com a unitat de funcionament.
 - L'autonomia de centre. La participació.
 - Marc legal.
2. Els plantejaments institucionals:
 - Projecte educatiu de centre.
 - Projecte curricular de centre.
 - Programació general anual. Pressupost. Memòria.
3. L'organització de la funció acadèmica del centre.
 - El treball col·laboratiu del professorat.
 - La gestió curricular.
 - Mesures organitzatives per atendre la diversitat.
4. La funció directiva.
 - Les funcions dels càrrecs directius.
 - La gestió del grup humà.
 - El projecte de direcció.
5. Treball pràctic tutoritzat: elaboració d'un projecte de direcció.

Si comparem aquesta normativa amb l'actual, l'esborrany de decret de la direcció de centres educatius públics desenvolupa en el seu capítol 5 'formació, reconeixement i avaluació de l'exercici de la direcció'. Referent a la formació, com no podia ser d'altra manera, no tenim cap concreció dels seus continguts. Però sí hi

¹⁰ Cal indicar que cada estat Australià té una gestió educativa ben diferenciada, per exemple l'estat de Victòria, s'han realitzat 19 programes de formació Learning to Lead Effective Schools (Office of School Education) encarregats i avaluats pel govern dins una línia més propera a la explicitada en el primer subapartat de formació, recerca i suport.

¹¹ Decret 71/1996, de 5 de març

podem trobar en el capítol 3, 'funcions i atribucions de la direcció', les funcions de la direcció:

- Art. 5. Funcions de representació
- Art. 6. Funcions de direcció pedagògica i lideratge
- Art. 7. Funcions en relació amb la comunitat escolar
- Art. 8. Funcions en matèria d'organització i funcionament
- Art. 9. Funcions específiques en matèria de gestió
- Art. 10. Funcions específiques com a cap de personal del centre

És evident que aquest canvi d'enfocament normatiu dona lloc a una formació diferent.

D'altra banda, una vegada consultats els continguts dels Màsters existents que ofereixen les universitats, la proposta inicial en la que està treballant el Departament d'Educació, la proposta d'ESADE, la formació que l'Escola de l'Administració Pública ofereix, la proposta del grup de treball d'AXIA i, fins i tot, programes de diferents països d'arreu del món o dels estudis de l'OCDE, ens trobem amb uns continguts bàsics comuns amb característiques diferenciadores segons sigui la institució que presenta la proposta.

8. Propostes MOEs¹²

En aquest apartat s'utilitzaran els Models d'Orientació Estratègica, MOEs, com una eina de reflexió estratègica que permeti connectar l'àmbit organitzatiu de la formació dels directius escolars amb la missió i els objectius de l'Administració educativa.

El Servei d'Educació de Catalunya té com a objectius generals la millora dels resultats educatius i afavorir la cohesió social. Per aquest motiu es parla del servei educatiu equitatiu i d'excel·lència.

La missió de l'Administració és realitzar el programa de formació de directius escolars. Aquest aspecte serà considerat com una variable independent a l'hora de definir els MOEs.

8.1. Definició de les dicotomies

- Formació adreçada a directius de centres públics o bé adreçada a directius de centres sostinguts amb fons públics, i per tant, públics i concertats.

Tal com s'ha realitzat la diagnosi ens trobem en una situació complexa per la pròpia definició dels Servei d'Educació de Catalunya que inclou els centres públics i els centres concertats.

D'altra banda tal com es mostra en els resultats de l'enquesta realitzada als directius escolars en actiu de centres docents, hi ha moltes semblances entre el cas públic i concertat.

També es reflecteix en les conclusions del grup de treball de l'associació de directius AXIA la necessitat d'un tractament per igual de la formació dels directius escolars de centres de titularitat pública i els de titularitat privada.

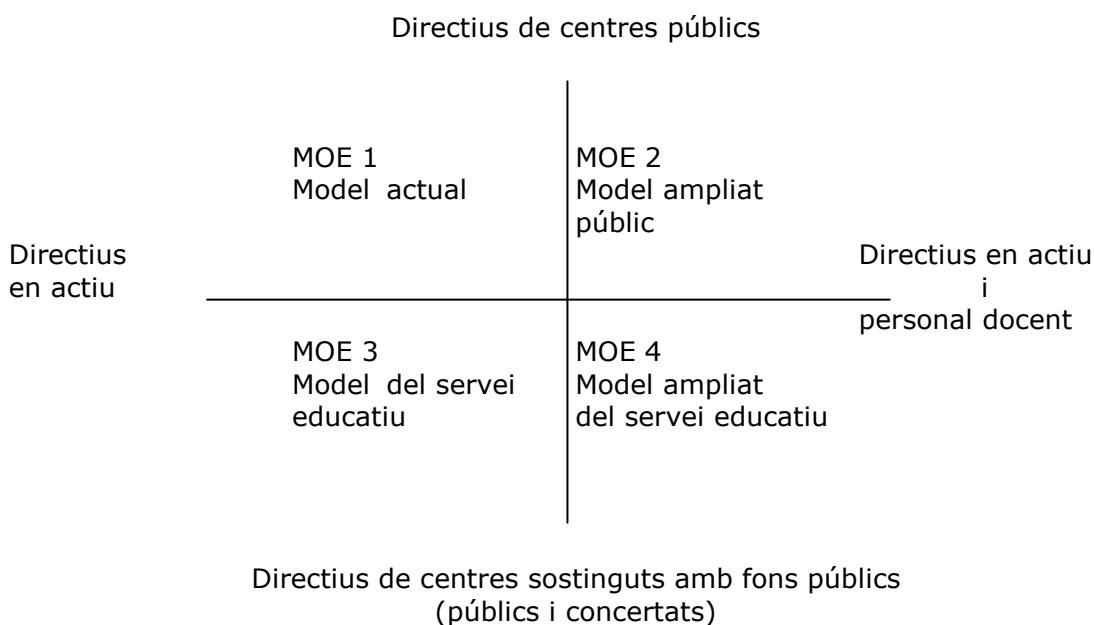
- Formació adreçada a directius en actiu o incloure també a personal docent interessat en temes de gestió.

Aquesta dicotomia té sentit si entenem que una opció o altra dona lloc a plantejaments diferents de la pròpia direcció escolar a l'hora de cobrir les vacants a la direcció de centres educatius.

D'altra banda, l'esborrany de decret de la direcció de centres educatius públics i del personal directiu professional docent dona una definició ben clara de la formació inicial com a nou aspecte introduït a la LEC, i que no contempla la LOE, que permet desenvolupar el 'directiu professional'.

A més a més dona resposta a la problemàtica actual de la falta de candidatures a les vacants de direcció d'alguns centres educatius.

¹² Aquest apartat és pot entendre com un apartat independent i es presenten unes conclusions que es repetiran al final de la memòria.



8.2. Definició dels quatre escenaris

A partir de les dicotomies presentades, els quatre escenaris mostren les diferències segons a qui vagi adreçada la formació en direcció escolar.

8.2.1. MOE 1, Model actual

Formació adreçada exclusivament als directius de centres públics en actiu.

És un model que podríem considerar una continuïtat de l'actual formació modular.

Estratègicament consisteix en una actualització de continguts i metodologia de la formació adreçada a directius escolars seguint la perspectiva professional proposada per la nova llei, i un canvi de l'estructura organitzativa del curs (nombre d'hores, institució que l'organitza, etc...). Aquest canvi té una orientació conservadora ja que no comporta introduir cap altre aspecte que proposa la LEC.

Aquest model de formació aniria adreçat als 2.324 directius en actiu que voluntàriament volguessin formar-se per tal d'aconseguir la professionalització que defineix la LEC. Cal tenir en compte d'altra banda, tal com s'ha vist en la diagnosi, la provisionalitat actual d'alguns directius nomenats per un any quan no hi ha candidat a la vacant de direcció. La voluntarietat de la formació i la provisionalitat del càrrec són un element a tenir en compte a l'hora de preveure l'èxit d'aquest model formatiu.

D'altra banda, un altre factor a tenir en compte és l'edat dels actuals directius en actiu juntament amb el temps necessari d'aplicació d'aquesta formació als directors actuals. Es a dir, es requereix un mínim de 10 anys per aconseguir un percentatge significatiu de directius formats, ja que no es pot fer una formació massiva a tothom a la vegada i, en el col·lectiu a qui va adreçada la formació, la majoria supera els 50 anys.

8.2.2. MOE 2, Model ampliat públic

Formació adreçada a directius de centres públics en actiu i a personal docent que mostra interès vers temes de gestió.

Aquest model formatiu amplia el model anterior. Estaria adreçat a un nombre més ampli de persones, els 2.324 directius escolars públics en actiu més tots aquells professionals docents interessats en temes de gestió¹³.

L'orientació d'aquest canvi comporta, a més a més de les característiques descrites anteriorment, un aspecte rellevant que permetria superar una mancança que s'ha anat agreujant en els últims anys: la falta de candidatures a les vacants de direcció en els centres educatius. Concretament, aquest model de formació permetria formar a futurs directius professionals creant un col·lectiu de persones docents formades per a dirigir aquells centres educatius que amb vacant a direcció no tenen cap candidat.

L'estratègia d'aquest model comporta un canvi pausat i progressiu que obre les portes al nou director professional extern al centre educatiu. Aquest aspecte influiria a l'hora de definir els futurs processos de selecció de directius de centres públics.

El model ampliat públic té un estil de caràcter reactiu per solucionar, a més a més, el problema dels 'nomenaments a dit' que s'han anat duent a terme de forma més o menys clara quan no hi ha cap candidatura a una vacant de direcció de centre educatiu.

8.2.3. MOE 3, Model del servei educatiu

Formació adreçada a directius de centres sostinguts amb fons públics (públics i concertats) en actiu.

Aquest model, a diferència dels altres dos models presentats, permetria unificar la xarxa del Servei d'Educació de Catalunya.

D'altra banda comporta un augment del nombre de persones a formar, al voltant d'unes 4.000.

En aquest model l'orientació del canvi és dràstic ja que introdueix un concepte nou que aporta la LEC: dins del servei d'educació de Catalunya, la xarxa de centres

¹³ Aquest aspecte, per exemple, es podria tractar definint el percentatge de les places de formació que s'ofereixen segons els dos col·lectius i, mitjançant el procés d'admissió a la formació tal com apunta una conclusió del grup de treball d'AXIA.

sostinguts amb fons públics que representen els centres públics i els centres concertats. Cal recordar que aquest ha estat l'aspecte més discutit al llarg de tot el procés d'elaboració de la Llei d'Educació.

El Model del Servei Educatiu té un caràcter anticipatiu de les tendències actuals dins del món professional directiu. Cada vegada més en àmbits professionals es reconeix la necessitat d'un treball conjunt des dels centres públics i els centres concertats donada la particularitat del Sistema Educatiu Català. Concretament s'ha estat treballant en experiències dins el Consorci d'Educació de Barcelona i dins del Fòrum Europeu d'Administradors de l'Educació amb una experiència d'avaluació entre iguals. Un altre exemple és la recerca que està duent a terme la Fundació Jaume Bofill sobre 'lideratge en els centres educatius', una primera activitat va ser una jornada amb el Consorci d'Educació de Barcelona on centres públics i centres concertats van treballar conjuntament.

8.2.4. MOE 4, Model ampliat del servei educatiu

Formació adreçada a directius de centres sostinguts amb fons públics (públics i concertats) en actiu i personal docent que mostra interès vers temes de gestió.

S'incrementa considerablement el nombre de persones que poden ser formades i possiblement el temps d'implementació del canvi, però d'altra banda es fa d'una manera sòlida i coherent amb els termes que defineix la LEC.

Aquest model és la suma dels dos models anteriors: unifica el Servei d'Educació de Catalunya i permet encarar la greu problemàtica de les vacants a la direcció escolar. Per tant, identifiquem un estil anticipatiu en unificar el Servei i a la vegada reactiu per solucionar el problema de la falta de candidatures.

El model ampliat del servei educatiu comporta una orientació estratègica del canvi radical i dràstica. Però l'aspecte més important és que el podem definir com un canvi economitador, ja que recull dos aspectes clau de la nova Llei d'educació.

8.3. Altres aspectes a tenir en compte

Un aspecte molt rellevant i que ja s'ha apuntat en la presentació dels quatre escenaris és el temps d'implementació d'aquest canvi. En tots quatre casos estem parlant d'un període d'implementació entre 10 i 15 anys. Però un canvi estructural d'aquestes característiques només es pot dur a terme de forma progressiva i continuada.

En cap moment s'ha parlat de la tipologia de formació que s'està proposant de les que defineix la Llei, formació inicial, formació permanent i el programa específic per a la incorporació a l'exercici de la direcció. Es sobreentén que es tracta de la formació inicial en direcció escolar per tal de 'professionalitzar' el col·lectiu de directius escolars segons la nova normativa.

De fet, i obrint un parèntesi, el programa específic per a la incorporació a l'exercici de la direcció el recull la LEC perquè el defineix la LOE com a requisit per a l'exercici de la direcció que substitueix l'antiga 'acreditació' a direcció. D'altra banda cal tenir

present que una vegada implementat un model formatiu en direcció escolar, si aquest recull la possibilitat 'ampliada', es a dir, que professionals docents interessats en temes de gestió poden formar-se per tal de ser possibles candidats a centres amb vacants a la direcció, es podria pensar en algun tipus de convalidació. D'altra banda no tindria massa sentit que nous directius escolars no es formessin segons la direcció professional que defineix la LEC.

Sobre el tema pressupostari no se n'ha fet referència ja que no es disposa del pressupost actual que el Departament d'Educació dedica a la formació en direcció escolar. Actualment el pressupost del 2010 del Departament d'Educació i dins del programa de 'Formació del personal docent (426)' de la Secretaria de Polítiques Educatives (EN07) consta d'una mica més de 8 milions d'euros a repartir entre sis activitats, una de les quals és la de 'formació en gestió de centres docents i serveis educatius'. Per tant, implementar aquest canvi comportaria un nou programa amb el seu pressupost corresponent.

Un altre aspecte molt important és la institució pública o privada, de prestigi reconegut, o la universitat que s'encarregui d'implementar la formació. Donada la LEC i l'esborrany de decret de les direccions de centres i el projecte que està desenvolupant el Departament d'Educació, es podria pensar, fruit de les entrevistes mantingudes per elaborar el treball, en una institució, com ara *l'Escola de l'Administració Pública de Catalunya* per tal que faci la formació. Una institució com l'esmentada disposa de delegacions territorials que permetria arribar a tot el territori. D'altra banda podria escollir el professorat per la seva qualitat i idoneïtat al programa que es podria desenvolupar conjuntament amb el Departament d'Educació, incloent professionals qualificats de les diferents universitats i del camp professional directiu.

Altres possibilitats, com apunten alguns sectors, fora parlar d'un Institut de les Direccions Escolars, seguint el model anglès, que coordinés tota la formació en direcció escolar i permetés, conjuntament amb l'Agència d'Avaluació i Prospectiva de l'Educació, definir polítiques educatives. Però aquesta possibilitat comporta la creació d'una infraestructura important que, donada la situació actual, sembla difícil de contemplar.

9. Conclusions

A partir de la visita d'estudis realitzada a Dinamarca l'octubre de 2008, 'Leadership and Change in the Educational System'¹⁴, presento al Primer Congrés Nacional de les Direccions a Barcelona el novembre del mateix any les següents propostes per al sistema educatiu català¹⁵:

- Despolitització del sistema educatiu: a qualsevol càrrec s'hi accedeix per les qualitats professionals de la persona no pel color del carnet polític.
- Descentralització del sistema educatiu català.
 - LOE: llei estatal
 - LEC: llei autonòmica
 - Govern/Institució local: determina el rumb de l'educació en el seu entorn
 - Centre educatiu: desenvolupa la qualitat de l'educació com a coneixedor de la realitat fent us de l'autonomia de centre
- Els directors necessiten una formació de qualitat en lideratge.
- Revalorització del treball de director. Això significa:
 - i. confiança en les direccions dels del Departament
 - ii. major autonomia
 - iii. diàleg fluid amb totes les parts implicades al sistema educatiu
 - iv. adequar el sou del director a les responsabilitats que assumeix
 - v. una estabilitat a l'hora de la reelecció en el procés selectiu de directors.

Aquestes conclusions s'han vist refermades al llarg de tot l'estudi i, com a punt de partida, m'han permès desenvolupar aspectes sobre el tercer punt: la necessitat d'una formació de qualitat en lideratge escolar.

A l'hora de mostrar la situació actual en què es troben els directius escolars en actiu referent a la formació inicial rebuda es pot concloure que un nombre molt important de directius escolars accedeix al càrrec directiu sense una formació inicial¹⁶.

Dels nombres presentats en aquesta memòria juntament amb les opinions i valoracions de la formació inicial existent es pot concloure la necessitat d'una formació de professionalització de la direcció escolar.

Si a tot això, afegim la terminologia que ens presenta l'esborrany de decret de la direcció de centres educatius públics ens trobem amb tres tipus de formació necessària:

1. Programa específic de formació per a la incorporació a l'exercici de la direcció, article 28 de l'esmentat esborrany, que correspon a la formació segons la LOE. I que en aquest treball i de forma estesa en el món educatiu s'entén com la formació inicial.
2. 'Formació inicial de professionalització de les direccions escolars' o 'formació de direccions de centres autònoms'. Formació que va lligada al nou concepte de la professionalització de les direccions segons la LEC.

¹⁴ Lideratge i canvi en el sistema educatiu. Visita d'estudi 322. Octubre de 2008. Haderslev. Denmark

¹⁵ GORRIZ, M. (2008). 1r Congrés Nacional de Direccions: la bona direcció cap al futur. 'Lideratge i canvi en el sistema educatiu', Barcelona. AXIA. 64-77.

¹⁶ dels directors que van accedir al càrrec amb el requisit de l'acreditació, el 43% la va obtenir en cursos de formació, dels directors que han accedit al càrrec en els últims sis cursos (on no era necessària l'acreditació) el 64% ha fet els cursos de formació inicial

3. Formació permanent per a la creació de coneixement sobre aspectes relatius a la direcció escolar i adreçada als directors en actiu.

Una altra dada rellevant obtinguda és que el 65% dels directius en actiu han rebut menys de 90 hores de formació en el que és la seva professió. A més a més, tothom reconeix que la font de coneixement en direcció escolar s'obté, amb diferència, a partir de l'experiència. De ben cert, podem considerar que aquest potser un dels motius pel qual més del 80% dels directius en actiu troben necessària una formació completa, seriosa, professional i, sobretot, útil fent més èmfasi en la necessitat d'una formació pràctica que no en els seus continguts. Tot i així, al voltant del 84% dels directius enquestats mostren la necessitat en rebre una formació en direcció escolar en 14 dels 18 aspectes plantejats¹⁷. D'altra banda cal destacar que en algunes respostes traspuja cert escepticisme vers la formació.

Contrastant aquestes dades obtingudes referent a les necessitats formatives dels directius escolars amb les dificultats en el càrrec, podem concloure que les màximes dificultats, que són les hores de dedicació juntament amb el fet de resoldre situacions urgents del dia a dia i impulsar noves iniciatives, són fruit d'una manca de formació en la professionalització de la direcció escolar.

És evident que ens trobem en una nova situació professional de la direcció escolar presentada pel nou marc legal establert per la nova Llei d'Educació, en contemplar la nova figura del directiu professional. També és evident que per a ser un bon professional i desmitificar la creença que 'la majoria de directius escolars públics **fan** de directius de centres educatius de forma temporal enlloc de **ser** directius professionals' és necessari crear una nova cultura i disposar d'una formació de qualitat que permeti el desenvolupament de la nova professionalització del directiu de centres educatius que puguin desenvolupar la seva autonomia.

Després d'analitzar la formació existent, l'estudi de diferents articles teòrics sobre lideratge escolar i diferents modalitats formatives d'altres països, així com les entrevistes amb diversos coneixedors de la direcció escolar, es pot despendre la importància d'una direcció escolar professional per a la millora del sistema educatiu català. I per aconseguir-ho, diferents institucions, des de l'OCDE als propis directius, així com l'associació de directius AXIA, professionals experts en lideratge i del món universitari coincideixen en que un dels àmbits a desenvolupar és una formació en direcció escolar. El propi Departament d'Educació ho ha marcat com una prioritat a l'hora del desplegament de la LEC.

Com a conclusió personal, el model professional que aporta la LEC és el marc normatiu per definir una formació que doni eines a fi que cada directiu desenvolupi el seu model lligat al seu context i permetre desenvolupar, d'aquesta manera, l'autonomia de centre necessària per a la millora de l'aprenentatge de l'alumnat.

Aquestes eines poden ser, entre d'altres, el coneixement de les diferents tipologies de lideratge, eficaç, pedagògic, instructiu, transformacional, sostenible, distribuït, inclusiu, per a l'aprenentatge, etc... i tots els altres qualificatius que podem trobar a la bibliografia. En tot cas, cada directiu ha de construir el seu model segons les característiques del centre i l'entorn, així com el moment concret en què es troba.

¹⁷ Competències personals: autoconfiança, perseverança, integritat, adaptació al canvi, resistència al estrès, aprenentatge i millora continua. Relacions interpersonals. Gestió del temps. Gestió de conflictes. Gestió del canvi. Coneixement dels instruments institucionals i legals. Treball en equip i direcció d'equips. Habilitats de negociació. Planificació estratègica. Recursos humans: gestió de les persones. Recursos econòmics. TIC's, processos i qualitat. Avaluació i rendició de comptes. Gestió del currículum. Supervisió i avaluació docent. Desenvolupament professional docent. Projectió exterior. Treball en xarxa

Per aquest motiu, juntament amb el consens relatiu copsat en les diferents institucions i professionals teòrics de la direcció escolar a l'hora de definir els continguts de la formació en direcció escolar, aquest estudi no s'ha centrat en l'anàlisi dels continguts més idonis per a una formació de qualitat en direcció escolar, ni en la metodologia a emprar, donat que aquest aspecte depèn de la institució que la dugui a terme. Per tant, l'estudi final ha consistit en aportar un punt de vista nou sobre aspectes col·laterals que poden aportar una formació de qualitat en direcció escolar.

Per presentar la proposta transformadora cal tenir present que tenim un col·lectiu d'uns 4.000 directius escolars del Servei d'Educació de Catalunya, dels quals un 60% ho són de centres públics, en actiu. Cal afegir que dins del Servei d'Educació de Catalunya la definició de centre educatiu sostingut amb fons públics segons la LEC comporta apropar els centres educatius públics i els centres educatius concertats. Aquest apropament també es manifesta dins el sector professional del directiu escolar.

Per tant, donades les conclusions que descriuen la situació actual de les direccions dels centres educatius, l'anàlisi de la formació existent i els estudis teòrics sobre lideratge escolar, així com la voluntat del govern a l'hora de desplegar la nova Llei d'Educació de Catalunya, LEC, i fruit de l'estudi personal usant el Models d'Orientació Estratègica, MOE's, aquesta memòria presenta una proposta organitzativa de formació que consta de 4 escenaris possibles: Model actual que permet una formació als directius en actiu; Model ampliat públic que permetria una formació a directius en actiu i a docents interessats en direcció escolar (que permetria crear una borsa de directors professionals per cobrir vacants a la direcció sense candidatura); Model del servei educatiu que permetria una formació conjunta a tots els directius en actiu del Servei d'Educació, públics i concertats; i Model ampliat del servei educatiu que permetria una formació a directius de centres sostinguts amb fons públics, públics i concertats, i a aquells docents interessats en la professió de directiu escolar.

Una vegada presentats els quatre escenaris possibles de desenvolupament de la formació del directiu escolar podem concloure que estan ordenats des del punt de vista més conservador al punt de vista més maximalista tot arribant a desenvolupar aspectes col·laterals com ara la unificació de la doble xarxa de centres educatius sostinguts amb fons públics i la selecció dels directors i directores obrint la possibilitat de que hi hagi un directiu professional docent format i extern al centre educatiu.

Un aspecte molt rellevant i que ja s'ha apuntat en la presentació dels quatre escenaris és el temps d'implementació d'aquest canvi. En tots quatre casos estem parlant d'un període d'implementació entre 10 i 15 anys. Però un canvi estructural d'aquestes característiques només es pot dur a terme de forma progressiva i continuada.

Com a conclusió final cal remarcar que la necessitat d'una formació en direcció escolar de qualitat que permeti la professionalització de les direccions és un reclam des de diferents àmbits i que es presenta com una OPORTUNITAT per tal d'aconseguir beneficis col·laterals que millorarien el Sistema Educatiu Català en la consecució dels seus objectius generals.

Bibliografia

ANTUNEZ, S. (2004). La dirección escolar: justificación, naturaleza y características. *Organización escolar y acción directiva*. Cap 5. SEP-Biblioteca para la actualización del maestro. México. 111-123

ANTUNEZ, S. (2006). La dirección y el gobierno de los centros en la LOE: algunos avances y detenciones. *Avances en supervisión educativa*, 4.

ÁLVAREZ, M. (2006). La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional. *Avances en supervisión educativa*, 4.

BERNAL, J.L. (2006). La formación de directivos en ejercicio. Una formación fragmentada, legalista y sin referencias al contexto de cada centro. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

BORRELL, E. CHAVARRIA, X. (2001). La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros docentes. Cisspraxis. Barcelona.

CAMPO, A. (2004). Se busca director/a. Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz.

EKHOLM, M. (2010). Responsabilitat, autonomia i avaluació per a la millora dels centres educatius. Barcelona: Fundació Jaume Bofill. Debats educació 15.

ESCAMILLA, S. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral. UAB.

ESTRUCH, J. (2008) Dirección escolar, corporativismo y profesionalidad, o cómo un proyecto autogestionaria acabó devorado por la inercia funcionarial. *Repensando la organización escolar*. AKAL, Cap. 7, 171-203.

ESTRUCH, J. (2009) Autonomía de centros: tantas oportunidades como riesgos. *Idea: Consejo escolar de Navarra*, 31. 4-6.

EURYDICE, (2008) Organización del sistema educativo español. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/ES_ES.pdf

FARRÉ, R. (2009). Crònica de la LLei d'Educació de Catalunya. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.

FERNANDEZ SERRAT, M.L. (2006). La formación inicial para la dirección. Políticas de Gestión de la Organizaciones Educativas. IX CIOIE. Oviedo.

FULLAN, M. (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. Londres: Corwin Press.

FULLAN, M. (2004). *System Thinkers in Action, Moving Beyond the Standards Plateau*. Londres / Nottingham: DfES Innovation Unit / National College for School Leadership.

GAIRÍN, J.; DOMÍNGUEZ, G.; GIMENO, J.; RUIZ, J.M.; TEJADA, J.; TOMÁS, M. (1995): Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos. Madrid: MEC.

GAIRÍN, J. (2010) Los directivos como agentes de cambio en las organizaciones educativas. Barcelona: Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona (Inédito)

HOPKINS, D. (2007). Every School a Great School. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press

HOPKINS, D. (2009). L'emergència del lideratge del sistema. Barcelona: Fundació Jaume Bofill. Debats educació 12.

Leadership Academy BMUKK www.leadershipacademy.at/

LLEI 12/2009, de 10 de juliol, d'Educació. DOGC 5422, 16.7.2009

LONGO, F. (2008) Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. Capital Humano, n. 226, 84-91

LONGO, F. (2009) Lideratge i participació en el centre. Temps de canvi i complexitat en l'educació. Document de treball per al debat. Consell Escolar de Catalunya.

MECD, (2004) Evolución del Sistema Educativo Español

MURILLO, F.J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE, Vol 4, No. 4e. 11-24.

NCSL www.ncsl.org.uk

OCDE www.oecd.org/edu/schoolleadership

S'han consultat diferents informes de l'OCDE:

HIGHAM, R., HOPKINS, D., AHTARIDOU, E. (2007) Improving school leadership: Country background report for England. Centre for Leadership in learning, Institute of Education, University of London

KOREN, A. (2007) Improving school leadership: Country background report for Eslovenia. Šola za ravnatelje

School leadership in Spain. Country Background Report.

OCDE (2009). Informe TALIS. La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Síntesis de los primeros resultados.

PÉLACH, J., TEIXIDÓ, J. (1996): La formación de equipos directivos en Catalunya. IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Tarragona.

PONT, B.; NUSCHE, D.; MOORMAN, H. (2008) Improving school leadership Vol I: Practice and Policy. OCDE

POZO, A. La necesaria reforma de la función pública docente recogida en la LOE. Revista de Educación, 345. 457-479

PRATS, J. (2007). El sistema educativo español. Cap 7. 177-228

RAMIÓ, C.; SALVADOR, M. (1999): Los Modelos de Organización Estratégica: una adaptación del enfoque estratégico para el diseño organizativo de la Administraciones públicas. GAPP No.16. 89-105

TEIXIDÓ, J. (1996). La dimensión personal de la formación de directores. IV CIOIE. Tarragona.

The University of Waikato. Educational Leadership Centre

http://edlinked.soe.waikato.ac.nz/departments/index.php?dept_id=15

Umea University The National Headteacher Training Programme

<http://www.pol.umu.se/CPD/English/courses/headteacher/>

VIÑAO, A. (1999): "La organización y gestión de los centros educativos ante el siglo XXI. ¿Algunas lecciones de la historia?" *XI Jornada estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Diputación Provincial. A Coruña.

Agraïments

Voldria agrair de manera molt especial al senyor Alberto del Pozo la seva confiança en el meu treball i l'ajuda incommensurable en oferir-me el seu saber.

A Francesc Vidal per respondre amb molta precisió i saviesa totes les meves consultes.

A Joan Estruch que en moments del treball ha estat el meu tutor compartint les seves tesis i mostrant una gran confiança en els meus punts de vista. Gràcies Joan pels teus consells sempre encertats.

A l'Eugeni Garcia per atendre'm i oferir-me la possibilitat de conèixer el treball que el Departament està desenvolupant.

També voldria agrair al tutor del treball final de mestratge en 'alta funció directiva' de l'Escola de l'Administració Pública de Catalunya, el Dr. Carles Ramió, la seva confiança des del primer moment en la meva proposta. La seva sinceritat i bon humor han permès un traçat del treball insospitat i les seves paraules m'han fet possible trobar la confiança per dur-lo a terme.

A les persones entrevistades: Joan Bofarull per explicar-me la trajectòria del Departament en un moment en que la feina el tenia desbordat. Peter Taylor per la seva rapidesa en entendre la situació actual a Catalunya des de la perspectiva anglesa. Pepe Gonzalez i Nélida Zaitegi per oferir-me la situació de les seves comunitats autònomes. Paco Longo per la seva claredat de la situació actual i la seva rebuda amable. Xavier Chavarria per les estones compartides envoltades de disquisicions enriquidores sempre en un ambient distés i afectuós. Carles Mata per la seva visió directa de les coses i el seu tracte paternal. Joaquin Gairín pel seu temps i la seva classe magistral individual. Manuel Ferez i Pepe Menendez per compartir els seus projectes. I Serafí Antunez per la seva precisió en les seves respostes.

A tots els directius escolars que han dedicat una estona de la seva tasca diària a contestar l'enquesta.

Als membres de la junta directiva d'AXIA que han respost sempre positivament a totes les meves propostes de treball sobre la formació del directiu escolar.

A tots aquells professionals i amics que han tingut l'amabilitat i el somriure per compartir una estona parlant sobre la direcció escolar i la paciència per revisar les meves notes. Especialment a la Cris i la nostra dispersió habitual que sempre m'enriqueix, al Pep, a la Isabel i, amb molta estima, al Henrik.

I, per acabar, voldria agrair al tutor del treball, el Dr. Joan Teixidó, la seva confiança des del primer moment en la meva proposta. La seva sinceritat ha permès un traçat completament lliure del meu treball.

ANNEX 1: Enquesta adreçada als directius en actiu de centres educatius

Formació dels directors i directores de centres educatius

Aquesta enquesta forma part de la llicència retribuïda d'estudis 'Lideratge dels centres educatius públics: una formació de qualitat' concedida pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. Resolució EDU/2413/2009, de 27 de juliol (DOGC núm. 5461 9/9/2009).

Aquesta enquesta és anònima. Les dades recollides es faran públiques únicament de forma estadística.

* Necessari

DADES CONTEXTUALS

* El centre que dirigeixes depèn dels Serveis Territorials:

* Nivell educatiu del teu centre

Centre d'Educació Infantil i Primària

Institut d'Educació Secundària

Centre d'Adults

Escola Oficial d'Idiomes

Altres:

* Tipus de centre

DADES PROFESSIONALS

* Quants anys fa que ets director/a?

* Has ocupat algun altre càrrec directiu?

Sí

No

Altres càrrecs directius En cas afirmatiu, digues quin altre càrrec i la seva durada

Estudis realitzats

* Diplomatura / Llicenciatura (detalla'n l'especialitat)

Estudis superiors

Màster / Postgrau / Doctorat (detalla'n el títol i la institució on el vas cursar)

LA TEVA FORMACIÓ EN DIRECCIÓ ESCOLAR

* Has realitzat el programa de formació inicial (DECRET 56/2007, de 13 de març) abans de ser director/a?

- Sí
- No

Formació inicial

Si has realitzat el programa de formació inicial, valora la utilitat dels coneixements adquirits

	0	1	2	3	4	5	
Gens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Molt

Acreditació de direcció

* Disposes de l'antiga acreditació de direcció? (DECRET 71/1996, de 5 de març)

- No
- Si

Si tens l'acreditació, com la vas obtenir?

- Curs de formació
- Per ocupar un càrrec directiu amb anterioritat
- Altres:

Formació continuada

* Si has rebut algun tipus de formació sobre direcció de centres educatius, indica'n les entitats organitzadores:

- Cursos del Pla de Formació de Zona
- Formació del Departament d'Educació
- Cursos d'Universitats
- Altres:

Detalla la formació rebuda

* Podries quantificar el nombre TOTAL d'hores rebudes en formació sobre direcció de centres educatius?

* Creus que has rebut formació suficient per a ser director/a d'un centre educatiu?

0 1 2 3 4 5

Gens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------

* Valora en quin grau has après a ser director/a a partir de:

	Gens	Poc	Bastant	Molt
Cursos de formació	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiència	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunions de directors/es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LA TEVA EXPERIÈNCIA COM A DIRECTOR/A

* Què et va motivar a ser el director/a d'un centre educatiu?

- Millorar el funcionament del centre
- El complement econòmic associat al càrrec
- Mantenir la línia de treball del centre
- Consolidar el lloc de treball
- Interès per realitzar tasques de decisió i direcció

- Consequir mèrits professionals
- Augmentar el prestigi social
- Disminuir les hores de docència
- Petició de professors i famílies
- Evitar el nomenament d'un altre docent

Altres motivacions per accedir al càrrec de director/a

Quines circumstàncies et van dur al càrrec de director/a?

- Decisió individual
- Decisió d'un equip
- Intervenció del claustre
- Intervenció de la inspecció
- Altres:

Projecte de direcció

* Per accedir al càrrec, vas presentar el Projecte de Direcció?

- Sí
- No

* Valora segons el GRAU DE DIFICULTAT que t'has trobat en el desenvolupament del càrrec

	Gens	Poc	Bastant	Molt
Presentar el Projecte de Direcció	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escollir els altres membres de l'equip directiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les hores de dedicació que comporta el càrrec	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La manca de formació rebuda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La col·laboració amb la Inspecció	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complir amb la	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Gens	Poc	Bastant	Molt
normativa				
La comunicació amb les famílies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La resolució de conflictes entre l'alumnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestió del professorat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resoldre situacions urgents del dia a dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impulsar noves iniciatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escriu altres dificultats que has tingut.

MODEL DIRECTIU

* Quin model directiu creus que pot millorar el sistema educatiu català?

- Model professional britànic: el director com a líder/gerent de centres en competència
- Model professional francès: el director com a representant de l'Administració al centre
- Model professional escandinau: el director com a líder de la renovació pedagògica del centre
- Model no professional a l'Estat espanyol i Portugal: el model actual
- Penso que el model directiu no influeix en la millora del sistema educatiu
- Altres:

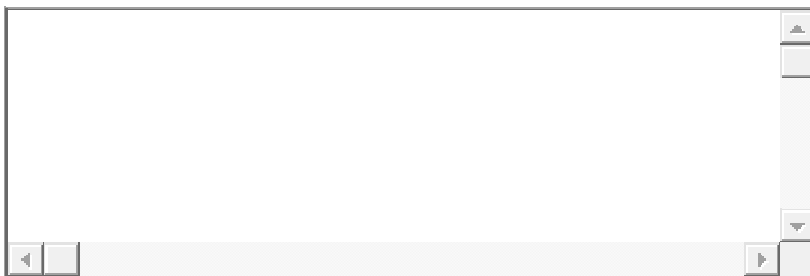
LA FORMACIÓ NECESSÀRIA EN DIRECCIÓ ESCOLAR

* Valora la necessitat formativa en els següents àmbits per a ser director/a d'un centre educatiu:

	Gens	Poc	Bastant	Molt
Competències personals: autoconfiança, perseverança, integritat, adapatació al canvi, resistència a l'estrès, aprenentatge i millora contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

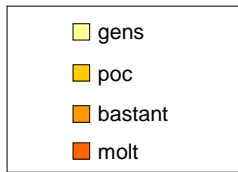
	Gens	Poc	Bastant	Molt
Relacions interpersonals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestió del temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestió de conflictes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestió del canvi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coneixement dels instruments institucionals i legals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treball en equip i direcció d'equips	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilitats en negociació	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificació estratègica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos humans: gestió de les persones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos econòmics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TICs, processos i qualitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaluació i rendició de comptes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestió del currículum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisió i avaluació docent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolupament professional docent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projecció exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treball en xarxa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Altres aspectes necessaris per a la FORMACIÓ en direcció escolar

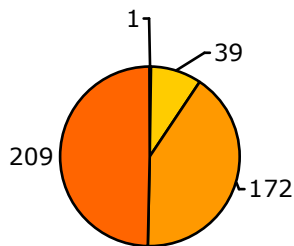
An empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

MOLTES GRÀCIES PER LA TEVA COL·LABORACIÓ Els resultats de l'enquesta sortiran publicats al blog <http://blocs.xtec.cat/lideratge/>

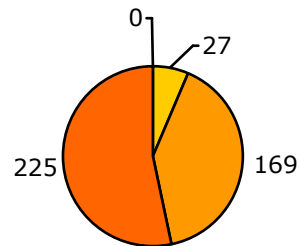
ANNEX 2: Resultats de l'enquesta en necessitats formatives dels directius de centres educatius



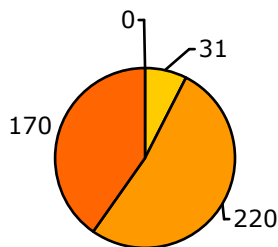
Competències personals: autoconfiança, perseverança, integritat, adaptació al canvi, resistència al estrès, aprenentatge i millora continua.



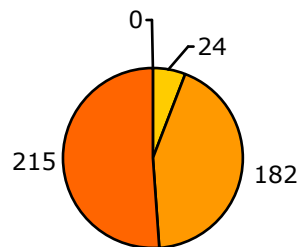
Relacions interpersonals



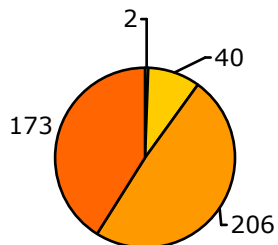
Gestió del temps



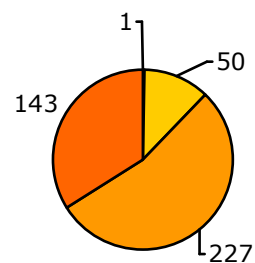
Gestió de conflictes



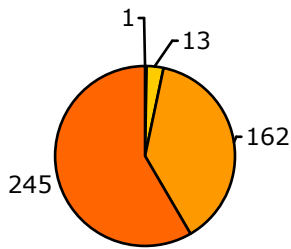
Gestió del canvi



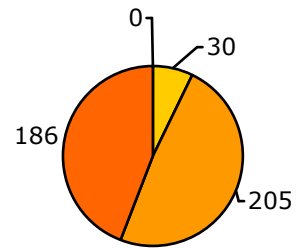
Coneixement dels instruments institucionals i legals



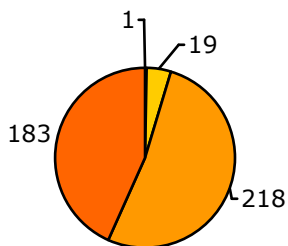
Treball en equip i direcció d'equips



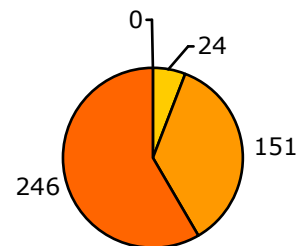
Habilitats de negociació



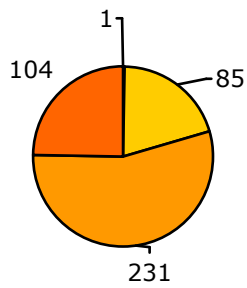
Planificació estratègica



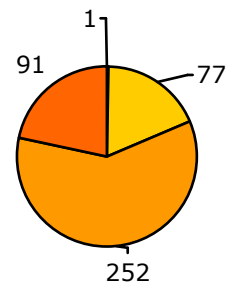
Recursos humans: gestió de les persones



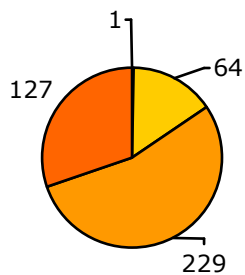
Recursos econòmics



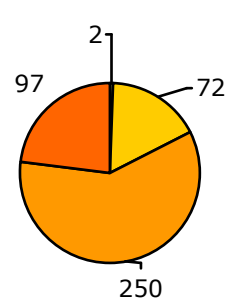
TIC's, processos i qualitat



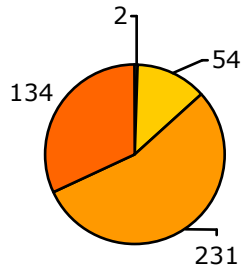
Avaluació i rendició de comptes



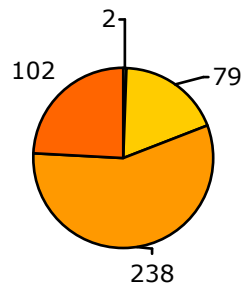
Gestió del currículum



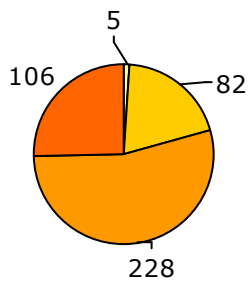
Supervisió i avaluació docent



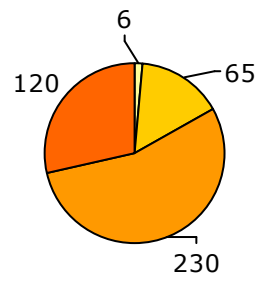
Desenvolupament professional docent



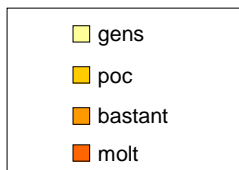
Projecció exterior



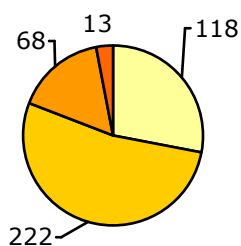
Trabajo en xarxa



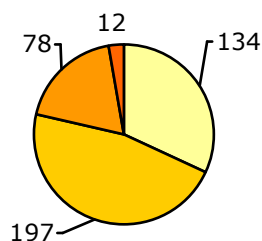
ANNEX 3: Resultats de l'enquesta en dificultats en desenvolupar la direcció escolar



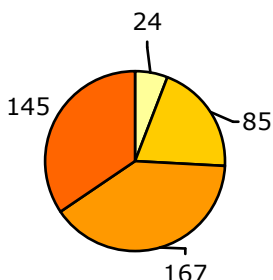
Presentar el projecte de direcció



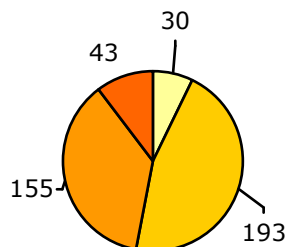
Escollir els altres membres de l'equip directiu



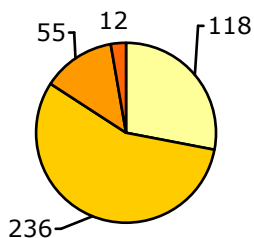
Les hores de dedicació que comporta el càrrec



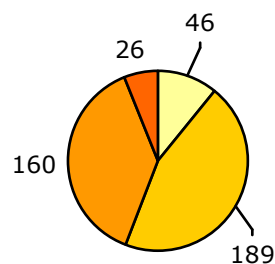
La manca de formació rebuda



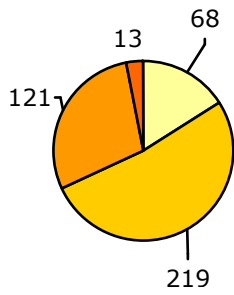
La col·laboració amb la inspecció



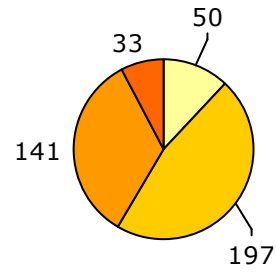
Complir amb la normativa



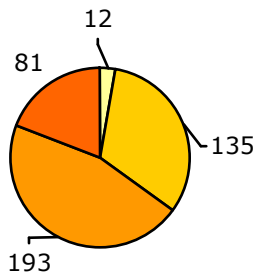
La comunicació amb les famílies



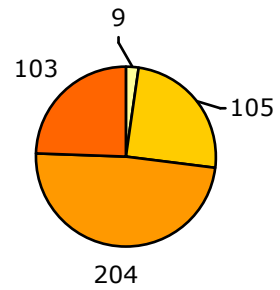
La resolució de conflictes entre l'alumnat



La gestió del professorat



Resoldre situacions urgents del dia a dia



Impulsar noves iniciatives

