

El centre autònom: element nuclear i bàsic del sistema

Lluís Busquets Dalmau
i Paulino Carnicero Duque

1 crèdit
P2/00042

Índex

Introducció	5
Objectius	8
1. Caracterització del centre escolar autònom	9
1.1. El model de centre dependent <i>versus</i> centre autònom.....	9
1.2. Les noves demandes socials en educació	10
1.3. La situació a Espanya i a Catalunya	12
2. Els plantejaments institucionals en un centre autònom	15
2.1. El projecte educatiu de centre	16
2.2. El projecte curricular de centre.....	30
2.2.1. Elaboració del PCC	32
2.2.2. Relació entre el PEC i el PCC. Diferents PCC	36
2.3. El reglament de règim interior	37
2.4. La programació general del centre de caràcter anual.....	40
2.5. El projecte de pressupost	41
2.6. La memòria anual de gestió.....	42
3. Com es passa d'un centre dependent de la normativa a un centre autònom	44
Resum	46
Activitats	49
Exercicis d'autoavaluació	50
Solucionari	52
Glossari	52
Bibliografia	53

Introducció

El nostre sistema educatiu es troba en una situació de canvi, com a conseqüència de l'aplicació de la Llei orgànica d'ordenació general del sistema educatiu, de 3 d'octubre de 1990, (LOGSE).

L'autonomia del centre educatiu

Cada cop més es parla de la necessitat de dotar els centres educatius amb un ampli marge d'autonomia organitzativa i de gestió. La LODE inicia el procés establert en l'article 15 la possibilitat d'autonomia de gestió educativa dels centres docents. La LOGSE, de forma més clara, manifesta que els centres "completaran i desenvoluparan el currículum" dels nivells que tinguin encomanats (art. 57). Fins ara, i així apareix en els decrets desenvolupadors de la LOGSE a Catalunya, es dota els centres amb un alt nivell d'autonomia curricular. No passa de la mateixa manera amb l'autonomia de gestió. Tan sols hi ha una ordre específica per als centres públics (Ordre de 16 de gener de 1990) que regula el procediment per a dur a terme l'autonomia de gestió econòmica als centres públics. El debat sobre l'autonomia als centres és obert i és una reivindicació de molts directors i directores.

La LOGSE dedica una atenció especial a les mesures per a la millora de la **qualitat educativa**, entre les quals identifica i desenvolupa la formació del professorat, la programació docent, els recursos educatius, la funció directiva, la innovació i la investigació, l'orientació, la inspecció i l'avaluació i l'autonomia dels centres educatius.

Enfront de l'actual i tradicional model de centre escolar dependent i de professor, caracteritzat com a reproductor i aplicador de programes educatius, el nou centre educatiu configurat a la LOGSE és un centre autònom i el professor és un professional especialitzat, raó per la qual cal parlar d'unes noves funcions dels centres educatius i dels professors i directius i, consegüentment, d'una nova perspectiva organitzativa sota el criteri d'increment d'autonomia en diferents àmbits, com ara el curricular, el de la gestió i l'organitzatiu.

Per a aconseguir amb èxit les finalitats i objectius que el centre s'ha marcat, es requereix una bona organització dels recursos existents, tant materials i funcionals com humans, i una distribució funcional adequada que garanteixi la coherència i la complementarietat dels esforços.

Tanmateix, respecte de l'organització dels centres, des d'un punt de vista normatiu, cal considerar la Llei orgànica 8/1985, de 3 de juliol, regulado-

ra del dret a l'educació (LODE) i el seu desplegament a Catalunya, realitzat, fonamentalment, al Decret 87/1986, de 3 d'abril, pel qual es regulen els òrgans de govern dels centres públics d'ensenyament de nivell no universitari, i l'Ordre d'1 de setembre de 1986, sobre la constitució dels òrgans de govern dels centres docents de nivell no universitari de Catalunya acollits al règim de concerts educatius.

Tradicionalment s'han considerat elements de l'organització escolar els recursos humans, materials i funcionals i la seva estructuració i ordenació. Avui, amb una visió més desenvolupada i des d'una perspectiva sistèmica, hem d'incloure-hi també el sistema relacional i de participació de la comunitat educativa i els anomenats "plantejaments institucionals" (S. Antúnez; J. Gairín, 1991).

Qualsevol organització educativa...

..., explícitament o implícita, es fixa unes finalitats i uns objectius a assolir, en línia amb les seves opcions fonamentals. La formalització en eines/instruments de gestió d'aquestes directrius són els anomenats "plantejaments institucionals".

L'assoliment d'aquests objectius necessita unes determinades activitats, un repartiment de funcions entre diferents òrgans o unitats gestores, interrelacionades i coordinades. Així és com arribem a definir una estructura organitzativa dels recursos presents al centre escolar que faciliti i faci possible l'èxit en la consecució de les fites assenyalades.



L'estructuració dels **recursos humans** suposa la consideració, bàsicament, de l'organització de l'alumnat i del professorat. L'organització del professorat ha de ser subsidiària i coherent amb el model adoptat respecte de l'alumnat i, lògicament, amb el model d'organització curricular adoptat.

Algunes d'aquestes qüestions les podeu veure desenvolupades més àmpliament en el mòdul *La gestió del currículum*.

L'organització i distribució de l'**alumnat** es fa, generalment, considerant la graduació de l'ensenyament. Els alumnes s'organitzen en grups heterogenis, respecte del seu procés personal d'aprenentatge, en una estructura de semigraduació per cicles educatius de tres anys a l'educació infantil, i de dos cursos a la primària i a la secundària obligatòria.

L'organització dels **recursos personals professionals** implica una distribució eficaç per a assumir les tasques docents generals i especialitzades, les tasques directives, les tasques tècniques de suport pedagògic i orientació, i les tasques de gestió administrativa.

Lectures complementàries

Antúnez, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: ICE/Horsori.

Ball, Stephen J. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Temas de Educación, Paidós/MEC.

Borrell Felip, N. (1989). *Organización escolar. Teoría sobre las corrientes científicas*. Barcelona: Humanitas.

Carnicero, P.; Gairín, J. (1995). *El Administrador del centro educativo*. Madrid: MEC/Consejo de Economistas.

Gairín, J.; Darder, P. (1994). *Organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis.

Saenz, O. i altres. (1993). *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*. Madrid: Marfil.

Però el treball eficaç en un centre educatiu tan sols és possible des d'una òptica de bona entesa i plena col·laboració entre tots els qui hi treballen, de manera que s'arribi a constituir un autèntic equip humà. Així, dins del nostre model vigent, ens situem en una perspectiva en la qual les relacions humanes adquireixen un gran significat i ocupen un lloc destacat. El treball cooperatiu i en equip és configurat, entre d'altres, pels processos de comunicació, participació i presa de decisions.

Finalment, el centre escolar és una realitat viva i dinàmica, centrada en les relacions entre les persones que la formen. Es configura, doncs, un sistema de relacions, comunicacions i participació.

En aquest mòdul, se us presentarà la informació bàsica sobre la caracterització d'un centre escolar autònom i sobre la naturalesa i estructuració dels seus plantejaments institucionals, és a dir, considerant el centre com a element nuclear del sistema educatiu i amb capacitat de gestió autònoma.

Objectius

El objectius bàsics del mòdul són:

- 1.** Conèixer i analitzar, críticament, els corrents i els valors culturals actuals que afecten la conceptualització del centre escolar.
- 2.** Identificar els elements bàsics estructurals i dinàmics que constitueixen el centre escolar, considerat com a subsistema social.
- 3.** Definir els trets fonamentals que caracteritzen el centre escolar autònom.
- 4.** Identificar els diferents plantejaments institucionals dels centres escolars.
- 5.** Conèixer i analitzar el contingut i l'estructura dels diferents plantejaments institucionals dels centres escolars.
- 6.** Conèixer i utilitzar les diverses fonts de consulta i els materials de treball propis de l'assignatura.

Igualment, com a objectius complementaris i d'aprofundiment amb relació als continguts d'aquest mòdul, podreu:

- Valorar, críticament, l'equilibri necessari entre l'autonomia del centre i les exigències socials i administratives.
- Diferenciar el caràcter propi i l'orientació de diferents centres mitjançant l'anàlisi de les seves directrius formals.

1. Caracterització del centre escolar autònom

1.1. El model de centre dependent *versus* centre autònom

La societat, històricament, ha considerat l'escola com una institució especialitzada per a fer possible la socialització de l'individu i la seva formació.

Tradicionalment, el centre escolar ha estat l'establiment on es produïa el fet educatiu formal, però també el lloc on es duïen a terme les polítiques educatives i, consegüentment, es considerava un element executor de directrius i normatives externes.

Els poders públics i les seves administracions educatives, sota els principis d'igualtat del dret a l'educació i d'universalitzar aquest servei públic, s'ocupaven de garantir la generalització de l'educació amb criteris d'homogeneïtat i uniformitat en tots els aspectes, des de les infraestructures educatives i la regulació de la seva organització i el seu funcionament fins als plans d'estudis.

El centre escolar era receptor i reproductor de les decisions que es preïen en altres instàncies superiors de l'administració educativa sobre qüestions diverses, com ara els objectius educatius, el model i el desenvolupament curricular específic, la gestió econòmica i administrativa, la gestió del personal, la concreció d'horaris i calendari...

Anècdota...

... sobre la uniformitat del sistema educatiu francès. És molt conegut el comentari d'un ministre francès davant altres autoritats del seu país. Amb principis de programació centralistes i uniformes, afirmava que tots els nens de França d'una edat determinada, un mateix dia i a la mateixa hora feïen els mateixos exercicis d'una determinada assignatura. Tenia al seu despatx un quadre de planificació i d'horaris escolars amb el qual podia saber, en un moment determinat, què feïen els alumnes de totes les escoles de França.

Aquesta concepció del centre escolar, caracteritzat com a centre dependent i reproductor, garantia, com a resultat desitjat, la uniformitat entre els diversos centres sense considerar el grau d'adequació a l'entorn propi i a la comunitat en la qual s'insereix i a la qual ha de prestar el servei educatiu.

El model de centre escolar descrit és hereu de la concepció centralista napoleònica.

Descentralització i autonomia


També a Espanya, i a Catalunya, aquesta ha estat la tendència general de successives administracions educatives fins a l'any 1978, en què es va aprovar la Constitució Espanyola, que va instaurar un nou model polític-administratiu menys centralista i intervencionista, organitzat en comunitats autònomes amb un repartiment de competències.



El rei Joan Carles I sanciona a les Corts Generals la Constitució del 1978.

Moltes d'aquestes competències en la gestió de l'educació han passat als governs autonòmics i, encara que les lleis bàsiques són estatals, hi ha hagut una descentralització força considerable.

Aquesta descentralització i l'autonomia també arriben avui als centres educatius. Les noves tendències que valoren l'autonomia dels centres en l'àmbit curricular, l'administratiu i l'econòmic van prenent cos cada vegada més entre nosaltres, però subsisteixen amb un sistema educatiu fortament normativitzat.

Mentre això succeeix respecte de l'àmbit polític-administratiu, a molts països europeus (Laderrière, 1990) va prenent cos la concepció unànime de considerar el centre educatiu com un lloc privilegiat i determinant per a la posada en pràctica de polítiques eficaces d'ensenyament, sota la consideració d'una nova conceptualització del centre escolar amb autonomia de gestió. L'element fonamental generador del canvi en la concepció del centre escolar, comú a Espanya i a altres països europeus, ha estat la nova situació social, tecnològica, cultural i econòmica que s'ha produït en els darrers anys, que porta a una redefinició en les demandes socials sobre educació. 


1.2. Les noves demandes socials en educació

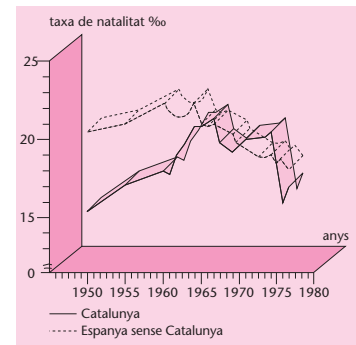
Així, en diverses societats occidentals i europees es produeix una remarcable evolució dels valors i pautes culturals de la societat, que afecten el context de funcionament dels sistemes educatius (Laderrière, 1989), i es detecta el desenvolupament amb força d'algunes idees-valors noves, emergents, que situen el món de l'ensenyament en un marc, també nou, d'actuació.

Redistribució de la despesa social

En primer lloc, la crisi econòmica ha posat en qüestió el concepte de "l'estat del benestar", que mantenia la primacia de les actuacions des de les administracions públiques.

Es comencen a notar els efectes de les tendències demogràfiques sobre els serveis socio-culturals en la distribució de la despesa global aplicable a capítols com ara les pensions de jubilació, la sanitat o l'ensenyament.

La davallada demogràfica general de les societats occidentals, que ens podia portar a una visió optimista dels problemes de finançament de l'ensenyament en considerar el manteniment de la despesa global per a un menor nombre d'escolars (amb el resultat esperat i desitjat d'increments qualitatius), no es materialitza finalment, ja que en els altres sectors dels serveis públics (pensions, sanitat...) hi ha necessitats socials creixents i els poders racionalitzen la distribució dels recursos existents. 




Evolution of the birth rate in Catalonia and the rest of Spain

Demanda de millora qualitativa

En segon lloc, i com a conseqüència de l'anterior, es desenvolupa en l'opinió pública una atenció creixent per tot allò que succeeix en el món de l'ensenyament (Lafond, 1987), amb especial atenció als resultats dels alumnes. Hi ha una sensibilització pels temes educatius i una demanda social creixent d'increment qualitatiu que, fins i tot, de vegades genera conflictivitat social, com és el cas de França, Itàlia, Espanya...

Ens trobem amb una tendència de translació al món dels serveis públics dels esquemes i les modalitats de gestió dels negocis i de l'empresa privada que introdueix tècniques de control del producte i de gestió per objectius, com ara els "cercles de qualitat" i les auditories.

En aquest moment es prioritzen els valors de la iniciativa individual, l'excel·lència i la competitivitat sistemàtica com a vies per a sortir de la crisi en l'àmbit del sector públic i dels serveis, responsables d'una gran part de la despesa econòmica dels estats.

I també en el món educatiu es comencen a aplicar aquests principis des d'una concepció global del servei al ciutadà, a la recerca de la rendibilitat del servei de l'educació. 

Escoles eficaces

L'anomenat moviment de les **escoles eficaces** s'ha preocupat per esbrinar i aïllar els factors organitzatius comuns que presenten les escoles considerades de millor funcionament, per tal d'implementar els canvis i les millores d'acord amb aquests factors.

Seguint Purkey i Smith (1983), i altres autors, alguns requisits i factors que nosaltres considerem bàsics per a orientar aquest canvi proactiu són:

- 1) Autonomia dels equips directius.
- 2) Estabilitat del professorat.
- 3) Articulació del currículum.

- 4) Implicació dels pares en el funcionament del centre.
- 5) Reconeixement, en la cultura del centre, del valor de l'èxit acadèmic.
- 7) Elaboració col·legiada dels plans d'actuació.
- 8) Sentit de pertinença al centre, dels professors i els alumnes.
- 9) Ordre i disciplina.

Purkey i Smith (1993). "Effective schools: a review". *Elementary School Journal* (núm. 83, 4, pàg. 427-452).

Descentralització

En tercer lloc, hi ha una tendència (per raons ideològiques en alguns casos; per raons d'eficàcia en altres) cap a polítiques de redistribució del poder entre les diferents administracions públiques, entre el centre i la perifèria, que porta a desconcentracions administratives (França) o a descentralitzacions progressives (Espanya). Es tracta d'un procés encara no tancat.

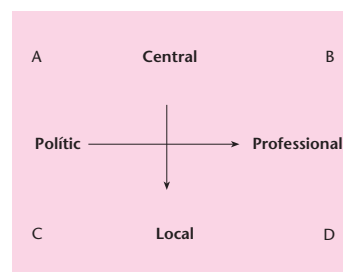
Descentralització

U.P. Lungren, Informe presentat a la Conferència permanent de Ministres europeus d'Educació del Consell d'Europa (maig '87). *Revista de Educació*, núm. 285 (1988).


Lungren distingeix dues dimensions en l'administració d'un sistema educatiu: central-local (on es troba el poder) i político-professional (qui l'exerceix), que donen lloc a quatre models:

- A. Centralista/polític. Les decisions les prenen els polítics centralitzadament.
- B. Centralista/professional. Les decisions les prenen els professionals centralitzadament.
- C. Local/polític. Les decisions les prenen els polítics localment.
- D. Local/professional. Les decisions les prenen els professionals localment.

La tendència és cap a la descentralització i la professionalització.



Augment de la participació i la representació

En quart lloc, la nova situació de participació dels diferents sectors de la comunitat educativa en el govern i la gestió dels centres, i l'existència d'instàncies de representació ens situen en un nou marc d'actuació, més democràtic però també més complex, de trobada social entre els usuaris i els professionals de l'ensenyament. 

1.3. La situació a Espanya i a Catalunya

Concretament a Espanya, per a propiciar un canvi substancial orientat a aconseguir una més gran adequació entre les demandes de la societat actual i els resultats que ofereix el sistema educatiu, és a dir, per a possibilitar un increment remarcable de la qualitat de l'educació, es va aprovar la Llei orgànica d'ordenació general del sistema educatiu, de 3 d'octubre de 1990 (LOGSE), que introdueix canvis d'orientació, estructurals i funcionals de gran importància i es converteix en l'instrument jurídic de l'anomenada Reforma Educativa.

La LOGSE explicita i confirma l'interès del sistema educatiu per augmentar progressivament l'autonomia dels centres en identificar-la com a factor de qualitat. El desplegament normatiu posterior de qüestions com ara la regulació de la gestió econòmica i l'exigència de plantejaments institucionals propis dels centres (projecte educatiu, projecte curricular o programació general) també ho confirmen.

En resum, podem dir que el nou marc sociològic, respecte dels centres escolars, requereix:

- 1) Canvi progressiu en els valors que sustenten la cultura organitzacional del centre cap a l'eficàcia i la satisfacció en l'autopercepció del centre i dels professors.
- 2) Aplicació de polítiques i actuacions que tendeixen a l'optimització dels recursos.
- 3) Augment de l'autonomia de gestió del centre educatiu en totes les àrees: curricular, econòmica...
- 4) Elaboració i aplicació de plantejaments institucionals propis als diferents centres escolars.
- 5) Existència d'un fort lideratge, personal o grupal, orientat al canvi i a la innovació.
- 6) Increment dels criteris de professionalització de l'equip docent i directiu.
- 7) Consideració del centre escolar com a element nuclear bàsic del sistema educatiu per a la innovació i el canvi.

Tots els aspectes comentats fins ara impliquen un canvi en la vinculació establerta entre el sistema educatiu i els centres escolars, i en la concepció del centre educatiu, que passa a ser el marc idoni per a l'acció educativa i que es podria caracteritzar com a evolució de l'actual centre dependent cap a un centre educatiu autònom.

La recerca-acció

Al canvi cap a un model de centre educatiu autònom hi ha contribuït, sens dubte, el moviment de la recerca-acció promogut per L. Stenhouse en les *comprehensive schools* angleses (escoles de secundària que comprenen tota la població escolar, com propugna la LOGSE). Els professors fan un treball d'investigació sobre la seva mateixa acció educativa. John Elliott, deixeble de Stenhouse, deia en un congrés a Sitges (L'Educació. El repte del tercer mil·lenni. Simposi Internacional. Institució Familiar d'Educació. 1995):

“El canvi educatiu a través d’una enginyeria social no funciona, ja que assumeix una doctrina de transferència per a les innovacions. Això vol dir que tracten les innovacions com a màquines i, per tant, sempre que els professors segueixin les instruccions de la “màquina curricular”, funcionarà de forma estàndard sense tenir en compte el context. L’error és ocasionat per considerar les innovacions educatives com a tecnologies que poden ser transferides per a treballar de la mateixa manera i amb els mateixos resultats a cada classe i a cada escola.”

Quadre 1

Variables	Escola dependent	Escola autònoma
Organització del sistema Decisions de política educativa Paper de l'Administració	Centralitzades Regulació, control	Descentralitzades Coordinació, impuls d'actuacions, garantia de normativa mínima
Currículum Serveis tècnics Paper dels tècnics Formació del professorat	Tancat Centralitzats Prescriptiu Massificada, individualista	Obert Descentralitzats Assessor Centrada en la institució
Organització de la institució Plantejaments institucionals Estructures – de participació – pedagògiques Sistema relacional – comunicació – participació – decisions Professor Funcions organitzatives	Imposats No n'hi ha No són necessàries Vertical Informació Imposades Individualista Transmissor de coneixements Centralitzades, normativitzades Avaluació externa	Propis Múltiples Imprescindibles Horitzontal Presa de decisions Col·laboratives Cooperatiu Configurador del currículum Descentralitzada Poca normativa Avaluació interna
La direcció Actuació Accés Funcions Tipologia Estil docent Perfil	Gestor Oposició, nomenament Burocràtiques, control Autocràtica Autoritari Tècnic Pragmàtic	Organitzador Elecció Animador, coordinador, mediador de conflictes Participativa Democràtic Polític Situacional

Font: Darder, P. (1991). *Organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis.

Lectures complementàries

Busquets I.I.; Carnicero P. (1991). “El sistema educatiu espanyol”. *El sistema educatiu espanyol*. Barcelona: FEAE.

Coombs, Philip H. (1985). *La crisis mundial en la educación. Perspectivas actuales*. Madrid: Santillana/Aula XXI.

García Garrido, J.L. (1988). *La enseñanza primaria en el umbral del siglo XXI*. Madrid: Aula XXI, Santillana/Unesco.

Laderriere, P. (1989). “Les pays industriels et l'évaluation. Le contexte de développement d'une nouvelle stratégie”. *Administration et éducation* (núm. 41, pàg. 83-94). París: AFAE.

Laderriere, P. (1990). “L'établissement en Europe. Un point de vue comparatif et critique”. *Administration et Education* (núm. 46, pàg. 11-21). París: AFAE.

Lafond, A. (1987). “L'Administration de l'Éducation et l'Émergence de Nouveaux Paradigmes”. *Administration et Education* (núm. 36, pàg. 7-23). París: AFAE.

2. Els plantejaments institucionals en un centre autònom

Cada centre escolar és singular, segons les característiques específiques de l'entorn, dels alumnes i els seus pares, del professorat i, també, de les aspiracions, les necessitats, les possibilitats i les limitacions. Tots aquests elements, considerats com a variables, formen globalment i conjunta una determinada manera d'entendre l'acció educativa, un tarannà, una presa de posició davant el fet educatiu, unes fites i objectius a assolir i la manera com es pot fer. Sens dubte, tots els centres escolars tenen, almenys de manera implícita, aquests plantejaments, més o menys desenvolupats i definits.

La progressiva autonomia...

... dels centres escolars exigeix, si volem que l'acció educativa sigui coherent, que cada institució delimiti explícitament allò que pretén i com ho ha d'aconseguir, és a dir, amb plantejaments institucionals propis, mitjançant l'elaboració de directrius formals.

Es configura un nou model de centre amb capacitat per a gestionar les innovacions que la societat demana, que ens porta a aquesta consideració del centre educatiu com a element nuclear i bàsic del sistema educatiu per a la innovació i el canvi, amb prou autonomia per a:

- Definir els objectius institucionals propis en el projecte educatiu de centre i en el projecte curricular de centre.
- Regular la convivència interna en el reglament de règim interior.
- Planificar la tasca educativa, impulsar plans de millora, canvi i innovació, i promoure la formació i actualització del seu professorat per mitjà de la programació general del centre o pla anual i del projecte curricular de centre.
- Prioritzar, distribuir i administrar els propis recursos amb l'elaboració del projecte de pressupost i de la gestió econòmica.
- Regular, controlar i avaluar la pròpia acció per mitjà de la memòria anual.

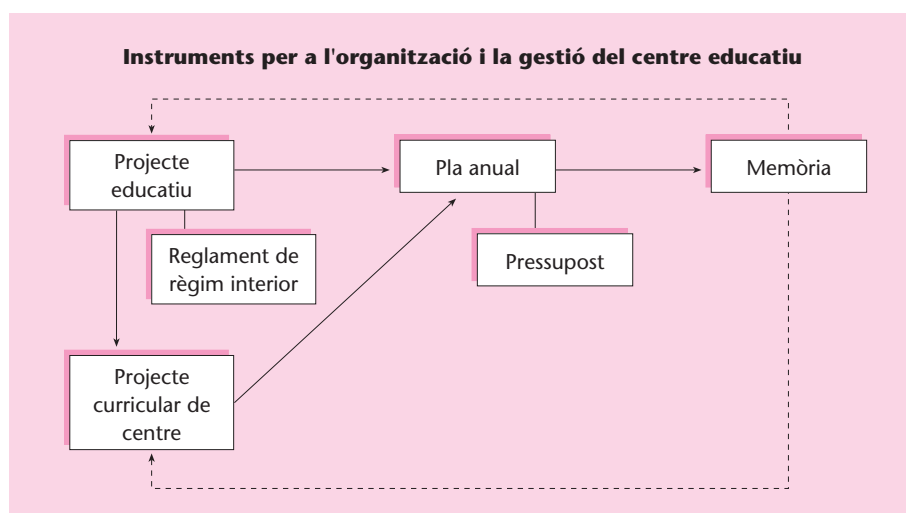
Tots aquests plantejaments institucionals configuren el projecte de gestió del centre educatiu, autèntic eix vertebrador i condició imprescindible perquè el centre sigui, veritablement, autònom.

El projecte educatiu de centre, el projecte curricular i el reglament de règim interior són instruments que fonamenten la pròpia identitat i, consegüentment, tenen la pretensió de donar continuïtat, estabilitat i permanència a l'acció educativa del centre. En aquest sentit, els considerem instruments a mitjà-llarg termini.

La programació general de caràcter anual (pla anual), el pressupost i la memòria de gestió anual concreten les estratègies del centre i les operativitzen a curt termini (generalment, un curs escolar).

Tot seguit expliquem la naturalesa d'aquests instruments i en desenvolupem l'estructura, dedicant una atenció especial als dos documents considerats bàsics: projecte educatiu de centre i projecte curricular de centre. La resta de plantejaments institucionals poden ser motiu d'aprofundiment.

Figura 1



Font: Antúñez, S. i altres (1991). *Del Projecte Educatiu a la Programació d'Aula*. Barcelona: Graó.

2.1. El projecte educatiu de centre

El **projecte educatiu de centre** és el document marc en què es defineix el tipus d'ensenyament que es vol fer i explicita les directrius i les aspiracions comunes, tot considerant les característiques i peculiaritats del medi social, cultural i econòmic que envolta el centre escolar.

La naturalesa del projecte educatiu és de tipus ideològic, estructural i organitzatiu.

Lectures complementàries

Antúñez, S.; Gairín, J. (1988). *Organització de centres. Experiències, propostes i reflexions*. Barcelona: Graó.

Antúñez, S. i altres (1991). *Del projecte educatiu a la programació d'aula*. Barcelona: Graó.


Carnicero i altres. (1991). "Carpeta Documental per a l'elaboració del Projecte Educatiu de Centre". *Col·lecció de Materials i Tecnologies d'Organització i Gestió*. Barcelona: Coordinació Àrees de Documentació.

Gairín, J. (1991). "Planteamientos institucionales en los centros educativos". U.T.2 del *Curso de formación para Equipos Directivos*. Madrid: MEC.

Rul i Gargallo, J. (1990). *El projecte de gestió del centre educatiu*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.

Lectura recomanada

Antúñez, S. (1989). *El projecte Educatiu de Centre*. Barcelona: Editorial Graó.

El projecte educatiu de centre orienta i proporciona justificació a les decisions del centre d'ordre pedagògic, administratiu o de govern en coherència amb l'entorn. Recull els grans acords que els diferents membres de la comunitat escolar prenen, consensuadament, amb relació als principis pedagògics, els objectius i l'estructura organitzativa del centre. Aquests acords seran els criteris referencials que permetin fonamentar les decisions institucionals i donar coherència a les actuacions consegüents. 

El projecte educatiu de centre: un “document viu”

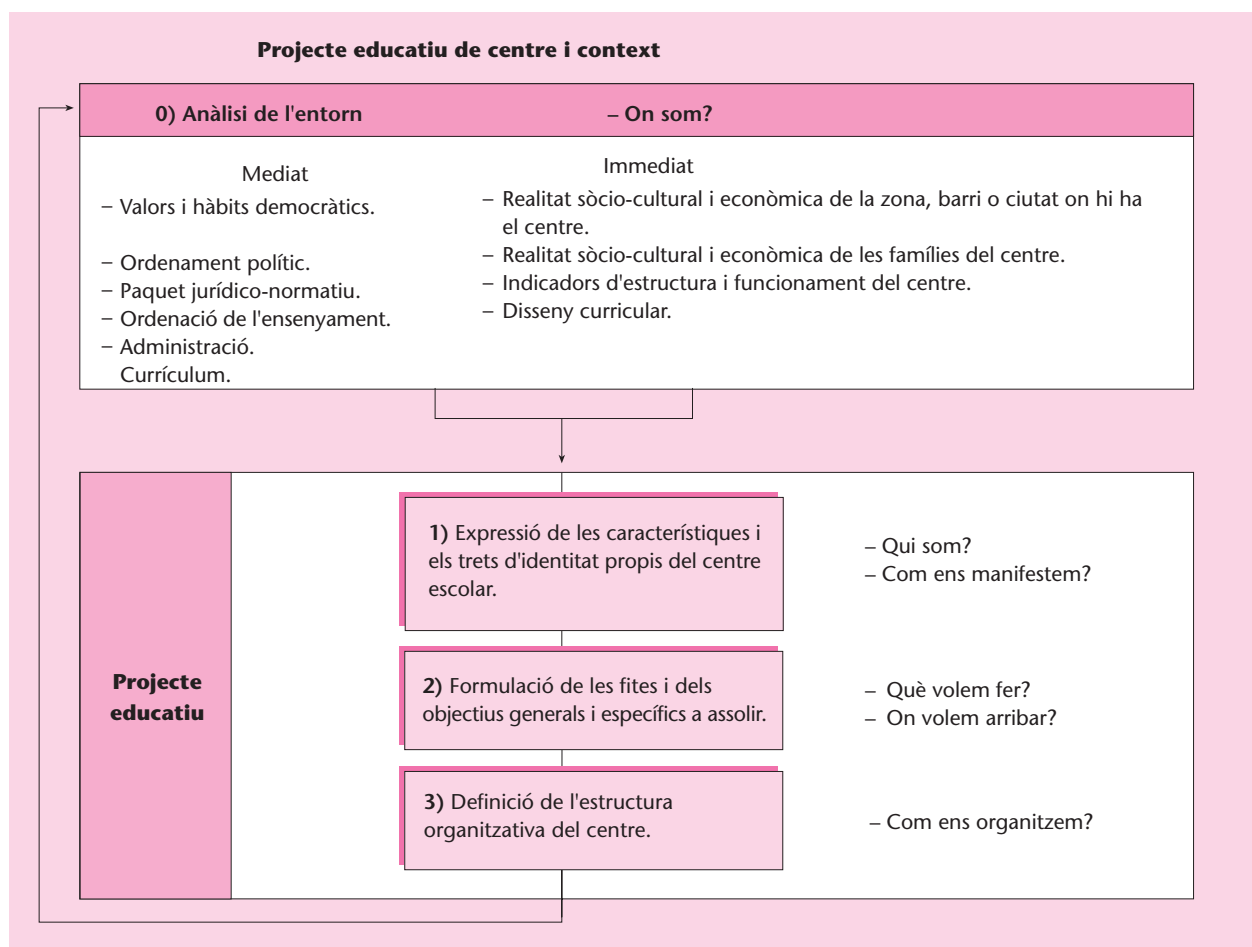
No és un document que s'elabora perquè l'Administració l'exigeix, sinó que ha de reflectir la vida de l'escola, el model al qual volem apropar-nos.

Els professors s'han d'identificar amb el projecte: és el seu projecte.

– Quan un professor nou arriba al centre, ha de ser informat sobre el PEC; i l'ideal seria que el professor pogués escollir el centre més adequat a les seves concepcions pedagògiques. Com a contrapartida, el professor ha de procurar ser conseqüent amb el PEC.

– El PEC, que és fruit del debat i el consens en la comunitat educativa (professors, pares i alumnes), s'ha de revisar i actualitzar de manera que guardi un equilibri entre la tradició i l'actualització. Així s'aconsegueix que tant els nous professors com els nous pares, i també els alumnes, el sentin com a seu.

Figura 2



Font: Rul, J. (1990). *El projecte de gestió del centre educatiu*. Barcelona: Departament d'Ensenyament.


El projecte educatiu de centre es pot estructurar en tres apartats, amb la consideració prèvia del context, com tot seguit desenvolupem.

0) Anàlisi de l'entorn

Es tracta de tenir present tot allò que condicionarà el projecte educatiu, ja que l'escola no és un fet aïllat, sinó que està fortament influïda i condicionada per l'ambient social i econòmic, el sistema polític i legal, l'administració educativa, tots amb els trets positius i negatius.

Podem distingir tres tipus d'entorn: l'escolar, l'immediat a l'escola (barri o població) i el mediat (el país en general). Començarem per aquest últim i acabarem pel primer.

a) Anàlisi de l'entorn mediat. Marc general de la realitat sòcio-cultural

Es tracta de tenir en compte els valors i les pautes culturals de la nostra societat, entre els quals tenim els valors humans i democràtics (com la igualtat entre sexes, ètnies, cultures), els valors ecològics, l'europèisme, la cultura per la pau... 

La Constitució i l'Estatut d'Autonomia han de ser objecte de reflexió. Però també s'ha d'analitzar la situació cultural real dels valors propugnats o desitjats. Per exemple: els valors democràtics de la igualtat explicitats per la Constitució estan lluny d'assolir-se en la realitat social, la discriminació continua essent una pauta de conducta força freqüent, etc. A Catalunya és especialment important la Llei de normalització lingüística amb relació a l'ús del català a l'ensenyament.

Formen part d'aquest marc general l'ordenació de l'ensenyament i l'estructura de l'administració educativa: les lleis generals de l'ensenyament d'àmbit estatal com la LODE (Llei orgànica del dret a l'educació), que regula aquest dret i el de participació en la gestió escolar; la LOGSE (Llei d'ordenació general del sistema educatiu), que prescriu el nou ordenament de les etapes de l'ensenyament no universitari i que hom coneix per reforma educativa.

El reglament de centres i les instruccions per a l'inici del curs són documents que poden condicionar el PE.

Aquesta normativa fixa principis que ens seran útils per a orientar el PEC, però també assenyala limitacions i ofereix serveis de suport (equips d'assessorament psicopedagògic, centres de recursos pedagògics, camps d'aprenentatge) i assessorament (programes, inspecció) amb què podem comptar i que podem fer servir en benefici del centre. El mateix podem dir

0) Anàlisi de l'entorn

P	1) Trets d'identitat
E	2) Objectius generals
C	3) Estructura organitzativa


A Catalunya...

... els decrets 75, 94, 95 i 96 del 1992, pels quals s'estableix l'ordenació general dels ensenyaments de l'educació infantil, l'educació primària i la secundària no obligatòria, són de lectura obligada, especialment en els articles que estableixen les finalitats d'aquests ensenyaments, i també ho és l'organització i l'estructura de l'Administració (Decret 57/1993, de 9 de març, de reestructuració del Departament d'Ensenyament), especialment en el que fa referència als programes i els serveis educatius, al paper de la inspecció i a altres qüestions que poden influir en la vida dels centres.

dels plans de formació de zona, de les convocatòries públiques d'equipaments tecnològics, ajuts a la innovació, etc.

Un aspecte que no s'ha d'oblidar és la influència dels mitjans de comunicació, especialment la TV, tant en sentit positiu com en negatiu, cosa que s'hauria de tenir en compte en el PEC.

b) Anàlisi de l'entorn immediat. Realitat socio-cultural del barri, zona o ciutat. Entorn dels recursos educatius

La realitat socio-cultural del barri o ciutat és també un condicionament important. Des del punt de vista de l'educació interessen especialment les característiques demogràfiques (un augment o un descens de la natalitat pot produir problemes d'escolarització), i les culturals (nivell cultural mitjà de la població, expectatives de millora cultural, trets culturals diferencials de resultes de la immigració amb els aspectes religiosos, els lingüístics, els socials, de marginació, etc.) 

La situació lingüística, amb relació al català, té especial rellevància des del punt de vista educatiu.

L'entorn immediat també ens interessa com a recurs educatiu. Els museus, els monuments, el paisatge són elements a tenir en compte en el PE i en el PCC, i també ho són les institucions culturals de la zona, com ara les biblioteques públiques, les associacions d'aficionats a la ciència, l'astronomia, l'arqueologia.

La proximitat del centre de recursos pedagògics i la dotació i els serveis que ofereix poden actuar de manera important en l'activitat docent.

Els altres centres de la zona poden oferir possibilitats de cooperació, de coordinació d'activitats de professors o d'alumnes i d'intercanvi de materials. Els centres d'una sola etapa, com ara els d'educació infantil i primària, es poden vincular amb els centres de secundària per a assegurar la continuïtat de tot l'ensenyament en un espai proper, etc.

Convé comptar, també, amb d'altres organismes o serveis de la Generalitat o del municipi, com ara el centre d'atenció primària, els serveis socials, etc. Les escoles en barris amb marginació necessiten el complement de serveis com, per exemple, casals per als infants, programes d'atenció i formació dels pares...



Museu de la Ciència

L'escola...

... ha de tenir en compte els possibles recursos més propers: museus, biblioteques públiques, centres de recursos, etc.

Anàlisi de l'entorn immediat

Podem distingir diferents tipus d'escola segons l'entorn immediat. Les dues més diferenciades són l'escola rural i la d'acció especial.

Escola rural. Decret 195/88, de 27 de juliol, sobre la constitució de les ZER, DOGC 1032. Sovint es tracta d'escoles unitàries (un sol mestre i una sola aula) o incompletes (no arriben a tenir un grup-classe per nivell). L'organització pot ser del tipus no graduat, amb els seus avantatges i els seus inconvenients, és a dir, interacció entre alumnes de diferents edats amb possibilitat d'ajuda dels grans i no hi ha nivells rígids com a les graduades. El mestre ha de saber organitzar la classe en grups. Hi ha manca d'especialització dels mestres.

Actualment, a Catalunya les escoles rurals properes entre si estan coordinades en zones escolars rurals (ZER) i formen un equip de mestres coordinats per un director, amb possibilitat de ser itinerants, d'intercanviar-se...

Escoles d'acció especial (suburbials). Encara que legalment ha desaparegut aquesta denominació, continua havent-hi escoles situades a barris on la marginació incorpora un grau de diversitat i també de dificultat.

Els professors d'aquestes escoles haurien de tenir una preparació especial, perquè es troben amb problemes força diferents dels de les altres escoles.

- Problemes d'absentisme i desinterès.
- Manca de col·laboració dels pares (no sempre).
- Diferències culturals.
- Deficiències produïdes per la marginació.
- Falta de suport familiar i extraescolar o ambiental.
- Necessitat de plantejar-se una instrucció menys llibresca i intel·lectualitzada.
- Insuficiència de l'educació escolar i necessitat de sistemes d'atenció extraescolar.

Quadre 2

Anàlisi de l'entorn (condicionaments)		
Mediat	Immediat (barri)	Escolar
Valors i pautes culturals: previstos i reals		
Constitució, Estatut Llei de normalització lingüística Valors de la societat, mitjans de comunicació Ordenació de l'ensenyament LODE, LOGSE Decrets de la Generalitat Normes de començament de curs Estructura administrativa Serveis educatius Convocatòries d'innovació	Situació lingüística del barri Nivell cultural, socio-econòmic Trets culturals diferencials (immigració)	Situació lingüística de les famílies de l'escola Nivell cultural de les famílies de l'escola Trets culturals diferencials dels alumnes Clima organitzatiu del centre Dedicació de l'EAP i altres programes al centre
Recursos	Recursos del barri	Recursos escolars
Mitjans de comunicació TV	Biblioteca pública	Equipament tecnològic (audiovisuals, informatització) Materials didàctics

c) Anàlisi de l'entorn escolar


Aquí ens referim al centre concret i als condicionaments de les instal·lacions, de l'element humà (pares, professors, alumnes) i de la titularitat i el finançament.

La titularitat (pública, privada, concertada) condiona des dels horaris fins a les possibilitats de finançament. Els centres públics també poden tenir fonts de finançament diferents de l'Administració, provinents de la utilització de les seves instal·lacions, dels convenis, etc., com fan molts centres privats.

Les etapes que té un centre, sigui infantil, sigui de primària o secundària, i el règim de permanència (mitja pensió, internat...) condicionen les instal·lacions i serveis que ha d'oferir el centre i que ha de tenir en compte el PEC.

Les instal·lacions –edifici, gimnàs, camps d'esports– i els equipaments disponibles en noves tecnologies (informàtica i audiovisuals) o el material didàctic són elements que influencien l'activitat escolar i repercuteixen en el projecte del centre. Per posar-ne un exemple: un mobiliari que no permeti separar la taula del seient (pupitres) fa difícil determinades agrupacions.

Si l'element material condiona, l'element humà també. El nivell cultural dels pares influirà, sens dubte, en l'interès dels alumnes, en la col·laboració amb l'escola, etc. Aquí hem d'analitzar la concreció, a la nostra escola, del que hem dit en l'apartat del medi immediat (llengua familiar dels alumnes, etc.)

Quant al professorat, hi influiran factors com ara l'experiència, la formació i, sobretot, la cultura d'escola a què estiguin habituats (treball cooperatiu o d'aïllament de cada u a la seva aula), els sistemes de reconeixement i de promoció, etc. 

1) Expressió de les característiques i dels trets d'identitat propis del centre escolar

Qui som? Com ens manifestem? O també: quin tipus de persona volem educar?



Des de les persones que intervenen a l'escola (professors, alumnes, pares, etc.) fins al mobiliari són elements que condicionen l'ensenyament.

0) Anàlisi de l'entorn

P	1) Trets d'identitat
E	2) Objectius generals
C	3) Estructura organitzativa

Consisteix a explicitar la postura presa i els acords consensuats pels diferents sectors de la comunitat educativa (pares, alumnes, professors, personal d'administració i serveis, representant del municipi) respecte d'algunes qüestions bàsiques que constitueixen la seva pròpia identitat.

Aquestes qüestions bàsiques les podem agrupar en:

a) Qüestions ideològiques i valors fonamentals

Quant a la ideologia religiosa, l'escola pot ser laica o confessional (d'una confessió determinada, ecumènica).

Es pot fer més o menys èmfasi en el pluralisme i la llibertat.

Els valors democràtics són indiscutibles, però es poden completar amb altres valors (esperit de treball, solidaritat, etc.).

• Coeducació i diversitat

La coeducació està gairebé generalitzada a totes les escoles. Moltes escoles religioses que abans eren de nois o de noies actualment són mixtes. La convivència d'ambdós sexes s'utilitza amb més o menys intensitat com un factor educatiu. En canvi, en alguns països europeus, hi torna a haver escoles només de noies fonamentades en la idea que a les escoles mixtes són discriminades intel·lectualment.



El centre ha de triar quina ideologia i quins valors vol transmetre.

L'atenció a la diversitat, tant de tipus intel·lectual o d'handicaps sensorials com la diversitat ètnica i cultural, és una característica notable de moltes escoles.

Tractament de la diversitat

Aquest és un tret d'identitat que cada vegada resultarà més necessari que ens plantegem.

La nova ordenació del sistema educatiu preveu l'educació per a tothom fins als 16 anys almenys. Com és sabut, les diferències intel·lectuals i de coneixements són més acusades a mesura que els alumnes són més grans; per tant, seran més acusades a la secundària obligatòria que a l'etapa infantil o primària.

Les estratègies de tractament de la diversitat poden ser molt variades i configuraran una de les característiques notables dels centres.

Això a part, la majoria d'escoles són públiques o concertades. Les pràctiques de selecció que aplicaven algunes escoles privades no es podran mantenir i totes les escoles hauran d'estar disposades a tenir alumnes amb handicaps físics, sensorials i també intel·lectuals. La integració dels alumnes amb discapacitats, que a Catalunya ha assolit nivells alts, s'ha de veure, a més, no solament com a beneficiosa per als alumnes afectats, sinó també, i potser sobretot, per als altres nens, que acostumen a convida amb nens i nenes diferents.



L'escola ha d'atendre la diversitat.

Encara que en un altre nivell, el mateix es pot dir de la diversitat ètnica i cultural, que, tot i que lògicament es produeix a determinades comarques i localitats on la immigració és més alta, ningú no pot defugir i també s'ha de considerar educativament positiva (ensenyança dels valors de la tolerància, respecte per la diversitat cultural, ètnica, lingüística i de la interculturalitat).

b) Projecte lingüístic del centre

Dins de l'acompliment de la Llei de normalització lingüística, tan important per a la recuperació de la identitat del nostre poble, hi caben diferents possibilitats de tractament de la llengua catalana i la castellana.

També cada vegada serà més important l'aprenentatge més o menys precoç d'altres llengües europees. Actualment, a primària, a més de la tercera llengua (una llengua estrangera), és possible iniciar l'aprenentatge d'una quarta.

c) Línia pedagògica del centre

Hi ha moltes maneres d'educar, diferents enfocaments i metodologies i no sempre coincideixen el que desitgen els pares i els mestres.

Encara que aquests últims són els professionals de l'educació i, per tant, els qui tenen la principal responsabilitat en l'educació escolar, no s'ha d'oblidar que els pares en força casos són els qui escullen l'escola. En alguns ambients es prefereixen escoles amb molt d'ordre (encara que només sigui exterior), on s'asseguri l'aprenentatge dels coneixements bàsics.

El PE ha de tenir una línia pedagògica i s'ha d'explicar als pares quan matriculin el fill. També s'ha de procurar tant escoltar els pares com informar-los i formar-los perquè puguin escollir l'educació més adequada.

d) Modalitat de gestió

El tipus d'organització, el treball en equip, la participació dels professors, els pares i els alumnes són qüestions en què, encara que apareguin més detallades en altres documents, l'enfocament general forma part dels trets d'identitat del centre.

Exemples de trets d'identitat

Pluralisme ideològic i valors democràtics

En tant que escola pública, es manifesta oberta a tothom i respectuosa amb les diferents maneres de pensar, concepcions filosòfiques, polítiques i religioses, i renuncia a qualsevol tipus d'adoctrinament.

El projecte lingüístic...

... del centre formarà part del projecte educatiu i recollirà els aspectes relatius a l'ensenyament i a l'ús de les llengües al centre.

El projecte lingüístic quedarà definit així:

- El tractament de la llengua catalana com a llengua vehicular i d'aprenentatge.
- El procés d'ensenyament-aprenentatge de la llengua castellana –quin moment es considera més oportú per al seu inici, etc.
- Les diferents opcions amb referència a les llengües estrangeres –quina llengua estrangera serà d'ensenyament-aprenentatge obligatori i quina possibilitat té el centre d'oferir una segona llengua estrangera optativa al cicle superior de primària, etc.

Ningú no podrà ser discriminat per raó de les seves creences religioses o polítiques.

L'escola es compromet en el foment dels valors democràtics i en el respecte als drets humans.

Llengua d'aprenentatge (projecte lingüístic del centre)

La llengua catalana és la llengua d'ús i de comunicació en la vida quotidiana de l'escola, la llengua base d'aprenentatge i la pròpia de l'ensenyament.

El pla lingüístic del centre parteix del català com a llengua base d'aprenentatge i preveu la incorporació progressiva i sistemàtica de la llengua castellana amb el rigor que mereix, amb la qual cosa possibilita i garanteix que els alumnes assoleixin el domini d'ambdues llengües oficials a Catalunya, d'acord amb les orientacions i els programes del Departament d'Ensenyament.

Línia pedagògica del centre

La línia educativa del centre es configura segons el model de l'anomenada pedagogia activa.

L'educació es fonamenta en l'activitat dels alumnes, i fa que descobreixin allò que és al seu abast, amb rigor, aprofundiment i sistematització.

El coneixement de la realitat on viuen els alumnes és motiu d'estudi sistemàtic durant tota l'escolaritat i punt de partença per a comprendre realitats més llunyanes. L'obertura a la cultura universal, patrimoni comú de tota la humanitat, es cerca mitjançant la realitat i la cultura catalanes: història, llengua, medi i tots els altres aspectes culturals propis que ho facilitin.

L'activitat dels alumnes pretén contribuir a formar la seva llibertat i el seu sentit crític, compaginats amb la creativitat i la responsabilitat social.

Coeducació

L'escola fomenta el respecte i el tracte d'igualtat envers l'altre sexe sense cap mena de discriminació i exigeix les mateixes responsabilitats intel·lectuals i socials. El coneixement de les diferències fisiològiques i psicològiques és garantia i base del respecte mutu.

Modalitat de gestió institucional

Entenem que l'escola l'ha d'ajudar una comunitat educativa en la qual tots els estaments (alumnes, professors, pares, personal d'administració i serveis...) ens integrem harmònicament i treballem plegats per aconseguir una acció educativa coherent.

El treball en equip és condició imprescindible per al bon funcionament de l'escola, garantia de la necessària coherència en el treball dels diferents mestres i també de l'experiència educativa per als alumnes.

2) Formulació de les fites i dels objectius a assolir

- Què volem fer?
- On volem arribar?

0) Anàlisi de l'entorn

P	1) Trets d'identitat
E	2) Objectius generals
C	3) Estructura organitzativa

Es tracta d'explicitar els propòsits que té el centre com a institució. Els objectius són el que ens proposem assolir a partir dels nostres trets d'identitat i tenint en compte l'anàlisi de l'entorn.

Podem distingir diferents àmbits:

a) Objectius de l'àmbit pedagògic

- Relatius a l'opció metodològica.
- Relatius als continguts.
- Relatius a les funcions pedagògiques de l'equip de professors.

b) Objectius de l'àmbit de gestió econòmico-administratiu

- Relatius a les qüestions i als procediments de la gestió pressupostària i administrativa general del centre.

c) Objectius de l'àmbit humà i de serveis:

- Relatius a les relacions interpersonals entre els diferents sectors de la comunitat educativa i la regulació de convivència.

d) Objectius de l'àmbit institucional

- De projecció interior: sobre les funcions dels òrgans de govern i de coordinació, sobre la participació, sobre la formació permanent dels professors, etc.
- De projecció exterior: sobre les relacions amb entitats, institucions i empreses, etc.

e) Objectius de l'àmbit dels serveis


- Relatius a l'optimització del funcionament i a les prestacions dels serveis que ofereix el centre, com ara el menjador escolar, el transport, les activitats esportives, la biblioteca, les colònies, els intercanvis escolars, etc.

Analitzarem amb més detall el primer àmbit i només farem uns breus apunts dels altres, perquè no es tracta tant d'aprendre a fer un PEC com d'entendre el que és i veure'n les possibilitats.

a) Objectius de l'àmbit pedagògic

- **Relatius a l'opció metodològica**

Pedagogia activa, aprenentatge per descobriment, aprenentatge significatiu. Són diferents expressions d'opcions metodològiques segons les èpoques i les diverses experiències i teories.

És important no oblidar que, més que ensenyar, l'escola ha de *facilitar l'aprenentatge*. 

L'objectiu d'estimular l'aprenentatge dels alumnes

Anècdota explicada pel professor J. H. Elliott al Simposi Internacional de Sitges (maig de 1995) sobre el repte del tercer mil·lenni:

“Des de la universitat fem una recerca que inclou preguntes als professors i als alumnes. Alumnes de 12-13 anys d'una classe molt activa fan experiments, prenen apunts, etc.

Preguntem a un alumne: – Què has après?

Resposta: – No res.

– Però, no prenies notes?

– Ah sí! Això és per a aprovar l'examen. El professor vol que prenguem notes.

...

Els alumnes no varen fer bé els exàmens. No havien processat la informació que se'ls havia donat.

Preguntem al professor: – Quan aprenen els teus alumnes?

Resposta: – No tenen temps a classe. Només tenim temps d'explicar i de fer els experiments. Se suposa que han d'aprendre quan fan els deures a casa. Són els pares els qui han d'ensenyar a fer els deures i a aprendre...”

Comentari del professor Elliott: a les escoles del segle XXI hi ha d'haver temps per a aprendre, per a parlar i discutir amb els alumnes...



J. Elliott: “A l'escola hi ha d'haver temps per a aprendre, per a parlar i discutir amb els alumnes...”

Cada vegada tenen un lloc més destacat l'autoaprenentatge i l'autoavaluació, és a dir, la participació i implicació de l'alumne en l'aprenentatge i l'avaluació.

Entre els diferents tipus d'aprenentatge, les escoles han de promoure l'aprenentatge compartit.

L'aprenentatge compartit

Les estratègies d'aprenentatge són multifacètiques. S'ha pogut comprovar que l'infant aprèn jugant, ja que és una de les maneres que té a l'abast per a descobrir l'entorn més immediat. També s'aprèn manipulant i experimentant sobre les idees que apareixen espontàniament; es poden comparar les nostres idees amb les dels altres quan determinats fets ens són accessibles per a satisfer curiositats o quan podem captar i parlar-ne a mesura que es va desplegant el nostre procés instructivo-educatiu.

L'aprenentatge compartit

És el que fan els alumnes en interacció amb altres alumnes, els professors amb altres professors, etc. Se'ns revela com un potencial molt valuós per a explorar, sia a l'aula, sia a l'escola o en altres contextos on s'aplegui un grup o una organització.

Jorge Wagensberg, director del Museu de la Ciència, remarcava la importància de l'aprenentatge compartit en afirmar, a *El Temps* (4-7-94), que “El millor mestre d'un nen, tal com hem observat, és un altre nen. Només fan alguns tocs els adults”.

Si bé aprenentatges d'aquest tipus es porten a terme sovint espontàniament, són molt més productius quan s'indueixen o es faciliten en crear-se les condicions idònies.

• Relatius a continguts

Els continguts són els prescrits pel DC amb les adaptacions i/o ampliacions o reduccions necessàries segons el context i els alumnes. No hi pot

haver els mateixos continguts en una escola de suburbis amb forta marginació que en una de socialment alta.

La inadequació dels continguts és sovint la causa de molts fracassos escolars. Es pot afirmar que en general s'és massa conservador en aquesta qüestió i moltes escoles necessiten enfocaments globalitzadors, més activitat manipulativa i procedimental.

La importància concedida als anomenats **eixos transversals**, tant els que podem relacionar amb el desenvolupament econòmic (educació per al consum, salut i medi ambient) com els relatius al desenvolupament democràtic i als drets humans (no-discriminació per raons de sexe, ètnia o religió, interculturalisme, educació per a la pau), també determina el PC. Per a algunes escoles algun d'aquests eixos o el conjunt d'ells constitueixen el centre del currículum i de l'educació.

- **Relatius a les funcions pedagògiques de l'equip de professors**

A més del que hem dit en les opcions metodològiques pel que fa a la prioritat de l'aprenentatge sobre l'ensenyament, s'han de tenir en compte aquests factors:

Principi de la tutoria: orientació i ajuda (treure endavant tots els alumnes pot ser un bon objectiu).

Valor que es dona als exàmens. Els exàmens són, de fet, més importants que l'aprenentatge?

Preocupació per l'atenció a la diversitat, que inclou també l'excel·lència (alumnes brillants). Preocupació per tenir en compte els interessos i la perspectiva de l'alumne.

- b) Objectius de l'àmbit de gestió econòmica/administrativa**

Són els relatius a les qüestions i als procediments de la gestió pressupostària i administrativa general del centre; per exemple, la col·laboració econòmica dels pares en la compra de materials o la contribució a l'organització d'activitats extraescolars.

c) Objectius de l'àmbit humà

Són els relatius a les relacions interpersonals entre els diferents sectors de la comunitat educativa i la regulació de la convivència.

Encara que aquestes relacions són essencials en qualsevol PE, es pot fer més o menys èmfasi, per exemple, en la participació dels alumnes o dels pares. Hi ha escoles on els alumnes tenen funcions o encàrrecs de tipus molt diversos (ser ajudants de menjador, "tutors" de nens més petits, buidar les papereres, etc.).

Objectius generals. Els missatges contradictoris o currículum ocult

En la pràctica escolar, cada vegada es dóna més importància al valor educatiu (o deseducatiu) dels missatges contradictoris (una cosa és el que es diu o es predica i una de ben diferent, el que es fa). S'ensenya més amb la conducta, amb l'ambient de l'escola, que amb els missatges verbals dels professors. I a vegades aquest ambient o conducta no coincideix amb les paraules. D'aquí ve el nom de "currículum ocult": quelcom que s'aprèn sense que els professors s'hagin proposat ensenyar-ho.

És molt convenient fer una reflexió sobre la vida del centre amb relació al PEC, buscant aquests missatges contradictoris o currículum ocult.

Per exemple: és congruent amb els objectius d'educació per a la salut i el medi ambient que els alumnes vegin fumar alguns professors?

És congruent amb el principi de despertar l'interès pel coneixement la importància que es dóna als exàmens i a les qualificacions? I el tipus de proves que s'utilitzen?

És congruent amb el principi de participació dels alumnes que no es demani l'opinió sobre les classes i els exàmens?

d) Objectius de l'àmbit institucional

- De projecció interior: sobre les funcions dels òrgans de govern i de coordinació, sobre la participació, sobre la formació permanent dels professors.

No es tracta aquí de l'organització que correspon a l'apartat següent (3), sinó d'objectius amb relació a la participació dels professors, la seva formació dins i fora de l'escola, el sistema de promoció, etc.

- De projecció exterior: sobre les relacions amb entitats, institucions i empreses. Aquestes relacions externes són especialment importants en centres que tinguin FP o mòduls professionals.

e) Objectius de l'àmbit dels serveis

- Relatius a l'optimització del funcionament i les prestacions dels serveis que ofereix el centre, com ara el menjador escolar, transports, activitats esportives, biblioteca, colònies i intercanvis escolars.



Els serveis que ofereix una escola han de formar part de l'oferta educativa.

3) Definició de l'estructura organitzativa del centre

- Com ens organitzem?

0) Anàlisi de l'entorn

P	1) Trets d'identitat
E	2) Objectius generals
C	3) Estructura organitzativa

Per a assolir els objectius del centre cal dissenyar l'estructura organitzativa que ho faci possible, és a dir, el conjunt d'òrgans, el repartiment de funcions i una determinada interacció organitzativa i funcional.

Per a definir aquesta estructura amb criteris d'eficàcia i eficiència, hem de tenir present la grandària i les dimensions del centre, el grau de complexitat organitzativa que es produirà i el nivell de formalització resultant.

Els diferents elements i unitats estructurals a considerar podrien ser:

a) Òrgans de govern i participació

- Unipersonals
- Col·legiats

b) Òrgans de coordinació docent

- De nivell
- De cicle
- Departaments i seminaris
- Comissions

c) Altres òrgans de participació

- Associació de pares d'alumnes
- Associació d'alumnes
- Juntes de delegats

d) Personal no docent

- Personal d'administració i serveis
- Personal tècnic col·laborador

e) Serveis del centre

- Menjador
- Transport
- Altres

f) Altres estructures específiques del centre

En un altre document, el reglament de règim interior, es detallaran les funcions i relacions dels diferents òrgans.

En definitiva, el PEC, estructurat com acabem de dir o d'una altra manera, ha d'indicar els propòsits que té el centre quant a l'educació dels alumnes i el funcionament del mateix centre.

Les idees bàsiques del PEC és el que els pares (usuaris) haurien de conèixer abans de matricular el fill. També els professors novells han de ser informats convenientment sobre el PEC.

2.2. El projecte curricular de centre

Com ja hem comentat anteriorment, el nostre sistema educatiu es troba en una situació de canvi, amb la implantació de la reforma educativa prevista per la Llei d'ordenació general del sistema educatiu, de 3 d'octubre de 1990.

Un element clarament destacat d'aquesta nova concepció és el de l'autonomia pedagògica i curricular. I és en aquest context que adquireix autèntica rellevància el projecte curricular de centre.

Aquesta reforma instaura un nou model curricular. El procés de desplegament curricular preveu que el Departament d'Ensenyament elabori el primer nivell de concreció, és a dir, el **currículum prescriptiu**. (Vegeu més àmpliament el mòdul *La gestió del currículum*.)

Però a continuació, i coherentment amb la idea de centre autònom lligat al marc ecològic, són els centres i els professors els qui adaptaran i desenvoluparan el currículum, d'acord amb els alumnes, els recursos i l'entorn, i així configuraran el **projecte curricular de centre**.

Un PCC viu


Com hem dit en parlar del PEC, també el PCC ha de ser un document "viu".

No es tracta de tenir un document molt complet (que, d'altra banda, es pot copiar de llibres), sinó que sigui un instrument útil. Ho serà si:

1. És fruit del treball de tots els professors, especialment dels de cada cicle treballant en equip i dels coordinadors de cicle amb el cap d'estudis.
2. Està estretament lligat a la pràctica, de manera que els professors l'utilitzen perquè és realista i relativament simple.
3. Es sotmet, periòdicament, a l'avaluació i a la revisió consegüent amb la participació dels professors de cicle, que miren si s'assoleixen els objectius d'àrea i de cicle, i del conjunt de professors, que miren si s'assoleixen els objectius d'etapa (especialment els del cicle superior). Hi ha d'haver revisió dels continguts, objectius, activitats d'aprenentatge (professors-alumnes) per àrea i cicle.

El projecte curricular de centre es concep com un instrument mitjançant el qual la institució educativa (i especialment els professors com a tècnics educatius) contextualitza, concreta i coordina amb coherència el model educatiu i curricular més adequat al seu centre. Correspon al segon nivell de concreció del nou disseny curricular i pretén donar resposta a les preguntes què, com i quan s'ensenya, i què, com i quan s'avalua, situades en el seu marc ecològic.

La naturalesa d'aquest document és de tipus tècnico-didàctic i inclou estratègies d'intervenció educativa.

El projecte curricular de centre és important perquè és la concreció de les intencionalitats educatives, orienta les adaptacions curriculars i permet delimitar estratègies d'intervenció educativa adients per a cada realitat. 

Normativa curricular

A Catalunya, el desplegament normatiu de la nova ordenació del sistema educatiu és el següent:

Decret 75/92, pel qual s'estableix l'ordenació general dels ensenyaments de l'educació infantil, l'educació primària i l'educació secundària obligatòria a Catalunya.

Decret 94/92, de 28 d'abril, pel qual s'estableix l'ordenació curricular de l'educació infantil.

Decret 95/92, de 28 d'abril, pel qual s'estableix l'ordenació curricular de l'educació primària.

Decret 96/92, de 28 d'abril, pel qual s'estableix l'ordenació curricular de l'educació secundària obligatòria.

D'acord amb aquesta normativa, algunes característiques remarcables són:

- La consideració dels elements que defineixen la identitat de la societat catalana són la principal referència per a la definició de les accions educatives.
- El català és la llengua pròpia de l'ensenyament a Catalunya. És llengua vehicular i d'aprenentatge de l'educació infantil i de l'ensenyament bàsic.
- El nou model curricular té un caràcter flexible i obert que requereix concreció i adaptació a les característiques del marc ecològic i contextual en què s'insereix cada centre concret, que permet estratègies educatives d'adaptacions curriculars individuals i diversificacions curriculars, si s'escau.
- El disseny curricular preveu un procés de desplegament curricular amb tres diferents nivells de concreció (currículum prescriptiu, projecte curricular de centre i programacions d'aula), que remarquen el paper actiu i fonamental del centre i dels professors.
- El centre educatiu, amb autonomia pedagògica i organitzativa, és el responsable de la completió i el desenvolupament curricular en els nivells, etapes, cicles, graus i modalitats d'ensenyament mitjançant la programació docent i els plantejaments institucionals propis.
- L'equip de professors elaborarà el projecte curricular de centre i la programació d'aula, que, juntament amb la tutoria i orientació dels alumnes, formaran part de les seves funcions.

A continuació farem una breu descripció de l'elaboració del PCC sense pretendre donar unes pautes precises, ja que entenem que no ens correspon. En canvi, sí que intentarem establir correlacions entre el PEC i el PCC i farem èmfasi en els punts d'aquest últim document en què el centre pot exercir l'autonomia curricular i que caracteritza el seu desenvolupament curricular propi.

2.2.1. Elaboració del PCC

L'elaboració s'ha d'iniciar a partir del marc legal i normatiu, però també s'han de considerar les necessitats reals de la situació en què, finalment, es desenvoluparà el procés d'ensenyament/aprenentatge.

De fet, en l'elaboració del PCC es tenen en compte tant les prescripcions del currículum (1r nivell) com el PEC.

El nivell preceptiu (1r nivell de concreció) consta de:

Objectius generals d'etapa, que fixen les capacitats que els alumnes han d'haver adquirit en finalitzar l'etapa corresponent.

Organització de les àrees (i eixos transversals) per a la corresponent etapa escolar.

De cada àrea

Objectius generals d'àrea, que són enunciats que fixen les capacitats que l'alumne o l'alumna han d'haver adquirit en aquesta àrea en finalitzar l'etapa corresponent.

Continguts (procediments, fets, conceptes i sistemes conceptuals, valors, normes i actituds).

Objectius terminals d'àrea, que precisen el tipus i el grau d'aprenentatge que han de realitzar els alumnes amb preguntes del contingut de l'àrea.

Orientacions didàctiques, que proporcionen criteris per a dissenyar activitats d'ensenyament-aprenentatge i activitats d'avaluació.

Finalitats per a l'educació infantil i l'educació obligatòria

El Decret 75/1992, de 9 de març (DOGC núm. 1578, de 3 d'abril de 1992), estableix en l'article 2 les finalitats per a l'educació infantil i l'educació obligatòria.

- a) Afavorir el procés de desenvolupament harmònic de la personalitat de l'alumne.
- b) Promoure el respecte als drets i les llibertats fonamentals de les persones i als principis bàsics de la convivència i la democràcia.
- c) Crear actituds solidàries i de tolerància rebutjant discriminacions degudes a l'edat, la raça, la religió, el sexe i altres diferències de caràcter físic, psíquic o social.
- d) Facilitar el desenvolupament d'aprenentatges conceptuals, de procediment i d'actitud que possibilitin la comprensió dels elements bàsics de les humanitats, la ciència i la cultura i dels entorns tecnològic i d'informació que caracteritzen la societat actual i la seva evolució.
- e) Infondre valors referits a la salut individual i col·lectiva, a la conservació del medi ambient, a la cooperació i a la pau.
- f) Fomentar el sentiment de pertinença i estima al país, amb les seves característiques socials, culturals, geogràfiques, històriques i lingüístiques, alhora que promoure el coneixement d'altres pobles i comunitats.
- g) Establir les bases per a l'aprenentatge autònom i continu i per a l'exercici d'activitats professionals.

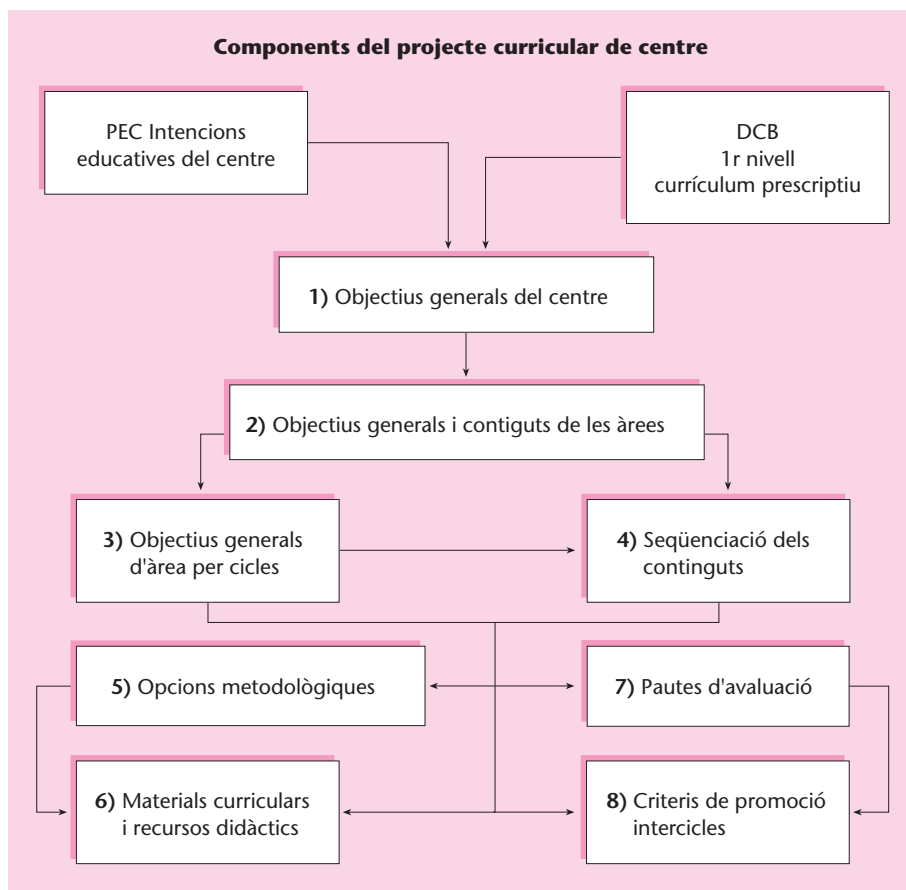
El PCC que es correspon amb el 2n nivell de concreció (el 3r és la programació d'aula) consisteix bàsicament en:

- La contextualització del 1r nivell al centre concret.
- La seqüenciació en cicles.

Aquesta tasca es pot fer de moltes maneres. Aquí n'expliquem una.

Figura 3

PCC
1. Objectius generals del centre i de les etapes educatives
2. Objectius generals i continguts de les àrees
3. Objectius generals d'àrea per cicle educatiu
4. Seqüenciació de continguts
5. Opcions metodològiques
6. Materials curriculars i recursos didàctics
7. Pautes d'avaluació
8. Criteris de promoció intercicles



1) Contextualització del 1r nivell

- Objectius generals del centre i de les corresponents etapes educatives
A partir de la definició establerta al corresponent Decret d'ordenació curricular, es tracta de concretar i contextualitzar els objectius generals d'etapa considerant les característiques pròpies del nostre alumnat i del nostre centre, és a dir, adaptar-los a la nostra realitat.

- Organització de les àrees (i eixos transversals) per a la corresponent etapa escolar.

És el moment de considerar el pes que es vol donar al tractament per àrees o a la globalització o interdisciplinarietat, que es pot basar en alguns o tots els eixos transversals.

Els eixos transversals

Hi ha continguts que es reparteixen entre diferents àrees, és a dir, són matèries interdisciplinàries. En realitat es tracta dels coneixements i sensibilitats amb relació a problemes actuals. Podem dir que són producte del desenvolupament tecnològic i científic (educació per a la salut, consum, medi ambient, educació viària) i del desenvolupament democràtic (no-discriminació per raó de sexe, ètnia o cultura, interculturalisme i educació per a la pau). L'educació audiovisual i la tecnologia de la informació també es poden considerar eixos transversals.

Alguns d'aquests eixos transversals són també finalitats del sistema educatiu, i així es considera a Catalunya.

Com es dedueix de la paraula *transversal*, aquests continguts s'analitzen en cada una de les àrees i no com a assignatures a part. També es poden globalitzar aquests continguts i elaborar unitats específiques de cada un dels eixos o d'un dels grups.

La importància dels eixos es pot veure analitzant els objectius generals d'etapa i observant la seva relació amb els eixos. No és estrany, doncs, que els eixos tinguin rellevància en els PEC de molts centres i que el PCC n'expliciti el tractament.

- De cada una de les àrees i eixos també s'ha de fer una contextualització a les necessitats del centre en els objectius generals, els continguts (serà el moment de prioritzar els procediments o les actituds, si escau), els objectius terminals d'àrea i les orientacions didàctiques.

2) Seqüenciació en cicles

- Seqüenciació dels continguts

Es tracta de seqüenciar, organitzar i temporitzar els continguts (procedimentals, conceptuals i actitudinals) de cada una de les àrees, considerant les característiques pròpies del nostre alumnat i del nostre centre.

- Objectius generals d'àrea per cicle educatiu

A partir de la definició establerta al corresponent Decret d'ordenació curricular, es tracta de concretar i contextualitzar els objectius generals d'àrea i cicle.

- Opcions metodològiques

Es tracta d'establir criteris i línies d'acció pedagògica i metodològica concretes i homogènies per a cada àrea i cicle educatiu.

- Materials curriculars i recursos didàctics

Es tracta de definir criteris de selecció i utilització dels materials didàctics i curriculars més adients per a les diferents àrees de cada cicle educatiu.

- Pautes d'avaluació

Es tracta de consensuar i definir criteris i pautes d'avaluació en les diferents àrees de cada cicle educatiu, considerant les característiques pròpies del nostre alumnat i del nostre centre.

- Criteris de promoció intercicles

Es tracta d'establir criteris i procediments coordinats per a aplicar a la superació i promoció entre els diferents cicles educatius.

Lectures complementàries

Antúñez, S. i altres (1991). *Del Projecte educatiu a la programació d'aula*. Barcelona: Graó, Col·lec. Guix núm. 14.

Coll, C. (1986). *Currículum per a l'ensenyament obligatori*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.

Del Carmen, L.M. (1990). *Elaboració del currículum escolar*. Barcelona: Graó, Col·lecció Materials Curriculars núm. 1.

Moreno, J.M. (1990). *El diseño curricular del centro educativo*. Madrid: Alhambra Logman, Colec. Documentos para la Reforma núm. 3.

Lectures recomanades

Del Carmen, L.M.; Zabala, A. (1992). *Guia per a l'elaboració del Projecte Curricular de Centre*. Barcelona: Graó.

Llei orgànica general del sistema educatiu (1991). Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya. LOGSE.

2.2.2. Relació entre el PEC i el PCC. Diferents PCC

Com ja hem dit, els objectius generals d'etapa prescrits s'adapten als objectius del PE i aquesta adaptació dóna peu als trets diferencials del PC de cada centre concret.

L'organització de les àrees i eixos per a les diferents etapes també és una ocasió de diferenciació amb relació al PE. Hi ha escoles que emfasitzen la globalització, la interdisciplinarietat, els eixos transversals o un d'ells; per exemple, les escoles associades a la UNESCO emfasitzen l'educació per a la pau; unes altres, l'ecologia (escoles verdes o *echo schools*). L'oferta de crèdits variables no tipificats permet aprofundir una àrea o introduir nous continguts; per exemple, la introducció d'una segona llengua estrangera a primària o a secundària, etc.



Quant al tractament de cada àrea i de la coordinació de les diferents àrees entre si, també ofereixen opció a la diferència, segons la importància que es doni als procediments amb relació als continguts conceptuals a determinades escoles, i a la unificació de procediments de diferents àrees establint semblances i diferències a fi de facilitar el treball de professors i alumnes, els enfocaments multidisciplinaris, etc.

Però és en les orientacions didàctiques i d'avaluació on hem de procurar tenir la coherència entre els PCC i els PE. Determinades pràctiques d'avaluació (per exemple, una prova comuna per a tothom) poden no ser compatibles amb l'objectiu del centre de "procurar per a tothom" o atendre la diversitat, com tampoc no ho són una metodologia exclusivament de grup-classe o la utilització d'un sol mètode per bo que sigui. !


Finalment, els materials i els recursos de què disposa l'escola són sovint determinants en el tipus de didàctica i també en els continguts que s'imparteixen. Una escola sense material adequat de tipus experimental difícilment podrà enfocar un ensenyament dels procediments científics.

El material és tan important que és aconsellable a tots els nivells curriculars tenir-lo en compte abans de decidir les unitats de programació o crè-

dits. No sempre el procediment lògic de començar pels continguts i els objectius és el millor; sovint convé començar pel material i les activitats que ens permet realitzar i, d'acord amb aquests ajuts pràctics, programar l'ensenyament.

Tota aquesta seqüència de decisions presenta una certa complexitat tècnica i un procés laboriós de **treball en equip** que ha de donar coherència a la tasca educativa global del centre al servei de tota la comunitat.

L'actuació professional dels professors i dels coordinadors i directius dels centres educatius haurà de respondre a les característiques i els requeriments derivats d'aquesta nova ordenació del sistema educatiu, com a marc més general en què es produirà el procés d'ensenyament/aprenentatge.

L'acció dels equips coordinadors i directius dels nostres centres, quant a l'elaboració del PCC, és dinamitzar, motivar, planificar, coordinar i avaluar la seva realització en el centre mitjançant les estratègies, estructures i modalitats organitzatives que es considerin més adients en cada cas. 

2.3. El reglament de règim interior

El **reglament de règim interior** recull la dimensió formalitzadora de l'estructura organitzativa, les normes i procediments d'actuació amb relació al funcionament de cada unitat organitzativa. També es recullen les regles que regulen la convivència al centre.

El reglament de règim interior concreta i dóna forma orgànica als elements que componen l'estructura, reglamenta i regula les funcions concretes de cada òrgan d'aquesta estructura, establint criteris i procediments.

La naturalesa del reglament de règim interior és de tipus normatiu i organitzatiu i pretén ordenar a la pràctica la vida del centre escolar.

El reglament de règim interior ha de ser coherent amb les directrius generals establertes al projecte educatiu de centre i al projecte curricular de centre, i ha de respectar els principis normatius i jurídics vigents.



El treball en equip és un element clau a l'escola d'avui.

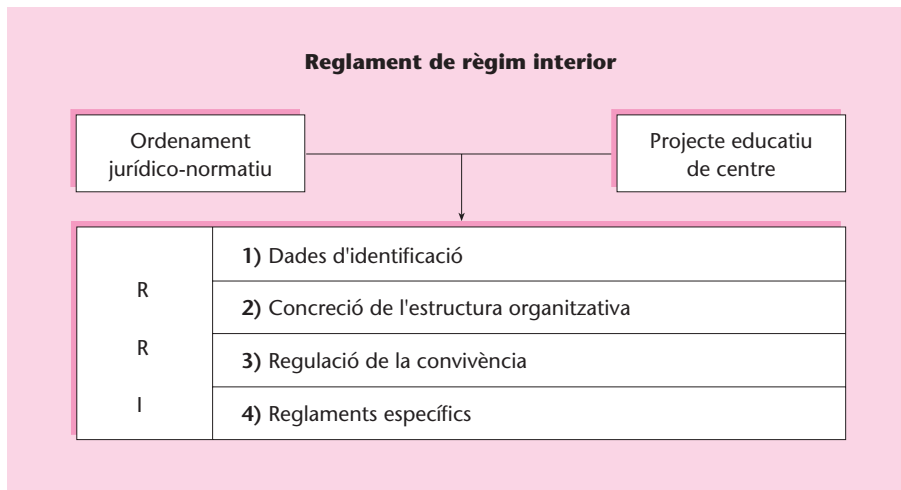
Lectura recomanada

Gairín, J. i altres (1991). *El Reglament de Règim Interior*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.

Lectura complementària

Rul, J. (1991). *Carpeta Documental per a l'elaboració del Reglament de Règim Interior*. Barcelona: Departament d'Ensenyament (col·lecció de Materials i Tecnologies d'Organització i Gestió, Coordinació d'Àrees de Documentació).

Figura 4



La perspectiva de l'alumne

D'entre els membres de la comunitat escolar són, segurament, els alumnes els qui tenen menys oportunitats de fer escoltar la seva veu en aquelles coses importants que els afecten.

Modificar aquest estat de coses esdevé del tot necessari si del que es tracta és d'avançar en la millora qualitativa de l'ensenyament, de la qual cap alumne no ha de quedar exclòs, ni tan sols els més petits. Aquests també saben dir, si els ho preguntem, és clar, si l'escola els satisfà o no. Els pares també ens poden ajudar a valorar aquest fet en demanar-los si l'infant va content a l'escola.

En acabar qualsevol activitat escolar –el relat d'un conte, una manualitat, un joc, un racó...–, no hauriem d'oblidar que l'alumne fes una valoració de les coses que més o menys li han agradat (i per què) per a anar modificant i adequant, segons convingui, les maneres de fer i d'ensenyar.

Un altre aspecte que cal considerar és l'observació. Observant sistemàticament podem descobrir moltes coses que ens passarien desapercibudes a primer cop d'ull.

Però també es fa necessari escoltar-lo. Quan té un conflicte o se li presenta una dificultat, sol recórrer al professor perquè l'orienti, l'ajudi i li doni la seva opinió.

Si no se li fa prou cas o considera poc just el nostre determini, l'alumne pot optar per inhibir-se o rebel·lar-se. Tant un efecte com l'altre (en podríem trobar d'altres) són conseqüència d'una inadequada actuació educativo-formativa.

Un cas real

Durant l'esbarjo de parvulari i cicle inicial d'una escola, una mestra preguntà individualment a uns quants alumnes si els agradava venir a l'escola, amb qui els agradava jugar, quins eren els seus jocs preferits i què els agradava més, si anar a l'escola o quedar-se a casa. Les contestes que es referien a l'escola van ser molt clares i contundents. Una aclaradora majoria afirmà que els agradava molt anar a l'escola i que preferien l'escola a quedar-se a casa. Fins i tot els més petits (3 anys) entengueren perfectament les preguntes i no dubtaren a contestar de pressa i amb cara de satisfacció.

Quant a la pregunta d'amb qui els agradava més jugar o dels jocs que preferien, les contestes foren molt més diversificades.

Així, doncs, els aspectes a considerar en el reglament de règim interior són:

1) Dades d'identificació

a) Dades d'identificació del centre

b) Descripció dels elements personals, materials i funcionals del centre escolar en qüestió

2) Concreció de l'estructura organitzativa

a) Òrgans de govern i participació

- Unipersonals
- Col·legiats

b) Òrgans de coordinació docent

- De nivell
- De cicle
- Departaments i seminaris
- Comissions

c) Altres òrgans de participació

- Associació de pares d'alumnes
- Associació d'alumnes
- Juntes de delegats

d) Personal no docent

- Personal d'administració i serveis
- Personal tècnic col·laborador

e) Serveis del centre

- Menjador
- Transport
- Altres

f) Altres estructures específiques del centre

3) Regulació de la convivència

Regulació de les relacions i interaccions entre les persones dels diferents sectors de la comunitat educativa quant a drets i deures, règim disciplinari, etc.

4) Reglaments específics

Alguns centres prefereixen establir reglaments propis per a regular alguns serveis i actuacions.

Es tracta, doncs, de recollir separadament la regulació del funcionament d'aspectes específics del centre, com ara el menjador escolar, la biblioteca, els tallers, les activitats esportives, les colònies, etc.

La concreció de totes...

... les unitats i òrgans de l'estructura del centre s'ha de fer d'acord amb les estipulacions següents:

- Definir, amb caràcter general, cada unitat o element organitzatiu i la seva naturalesa.
- Concretar el perfil, les condicions i requisits que han de reunir les persones per a accedir a l'òrgan i descriure'n la composició, si escau.
- Enumerar les seves funcions i competències.
- Fixar els aspectes de funcionament dels òrgans quant a convocatòries, reunions, assistència, acords..., si escau.
- Determinar la relació orgànica de l'òrgan en qüestió amb els altres elements de l'estructura.
- Emmarcar-lo normativament, si cal.

Lectures recomanades

Antúñez, S.; Gairín, J. (1991). *La programació general del Centre educatiu*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.

Martín Bris, M. i altres (1988). *Organización escolar. Plan Anual y Memoria del Centro*. Madrid: Escuela Española.

2.4. La programació general del centre de caràcter anual

La programació general o pla anual és una proposta operativa per a preveure, desenvolupar i controlar les activitats que es deriven dels objectius preferents, que el centre fixa per a cada curs escolar.

La programació general del centre o pla anual desplega els objectius generals del projecte educatiu i les implicacions del projecte curricular de centre en objectius concrets i en activitats estructurades en plans específics d'actuació de caràcter, generalment, anual. Igualment, recull i sistematitza les activitats i altres aspectes del funcionament habitual del centre.

La naturalesa de la programació general del centre o pla anual és de tipus operatiu i organitzatiu i pretén ordenar les activitats del centre escolar d'acord amb prioritats.

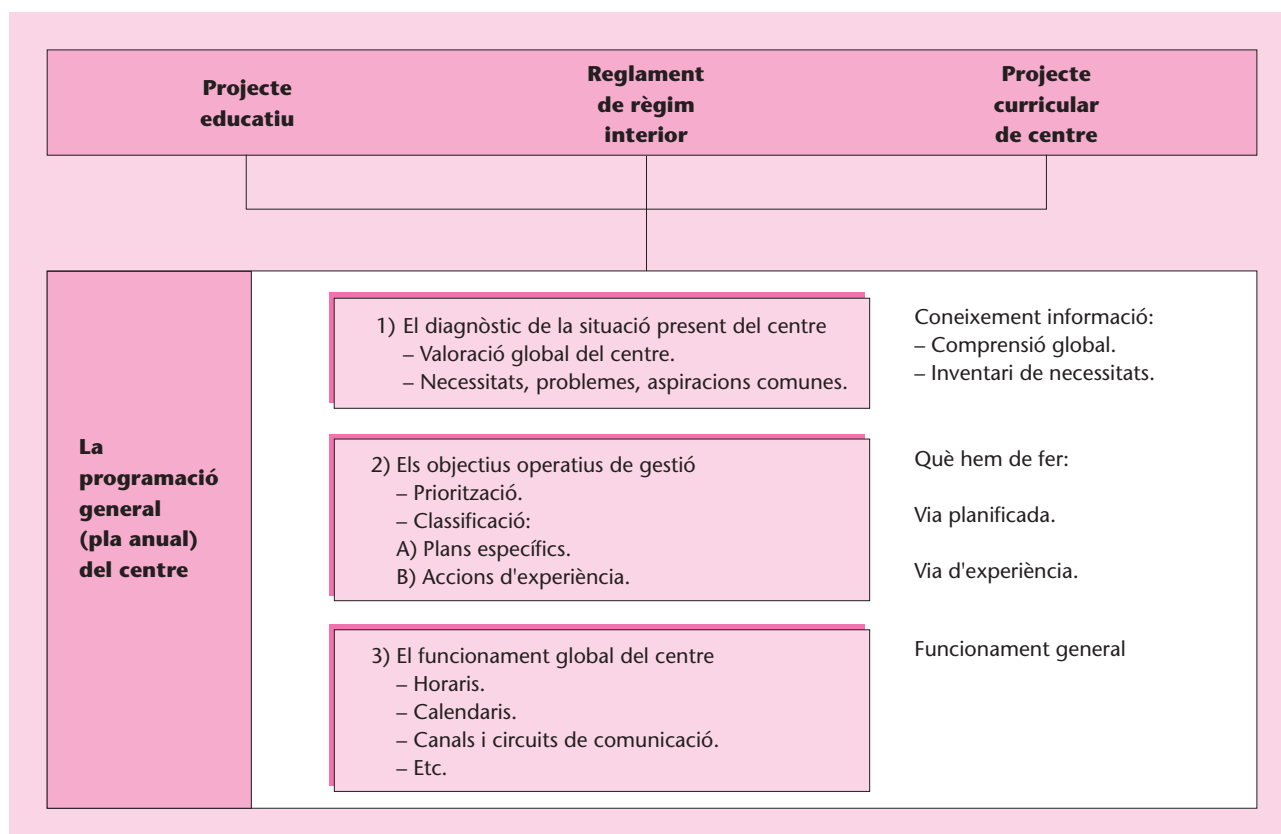
La programació general del centre o pla anual ha de ser coherent amb les directrius generals establertes al projecte educatiu de centre, al projecte curricular de centre i al reglament de règim interior.

Lectures complementàries

Barbera Albalat, V. (1987). *Proyecto educativo, plan anual del centro y programación docente*. Madrid: Escuela Española.


Nieto Gil, J.M. (1987). *Cómo se elaboran el Plan de centro y la Memoria de fin de curso*. Madrid: Escuela Española.

Figura 5



2.5. El projecte de pressupost

El **projecte de pressupost** és el document de planificació quant a distribució i assignació de partides econòmiques al servei dels objectius prioritzats al pla anual.

El projecte de pressupost concreta en un pla comptable els criteris pressupostaris prioritzats d'acord amb els objectius i les actuacions previstes a la programació general del centre o pla anual. 

L'aplicació del pressupost genera l'activitat econòmica del centre, que s'ha de recollir en els documents comptables i de seguiment, i també en un informe final de valoració.

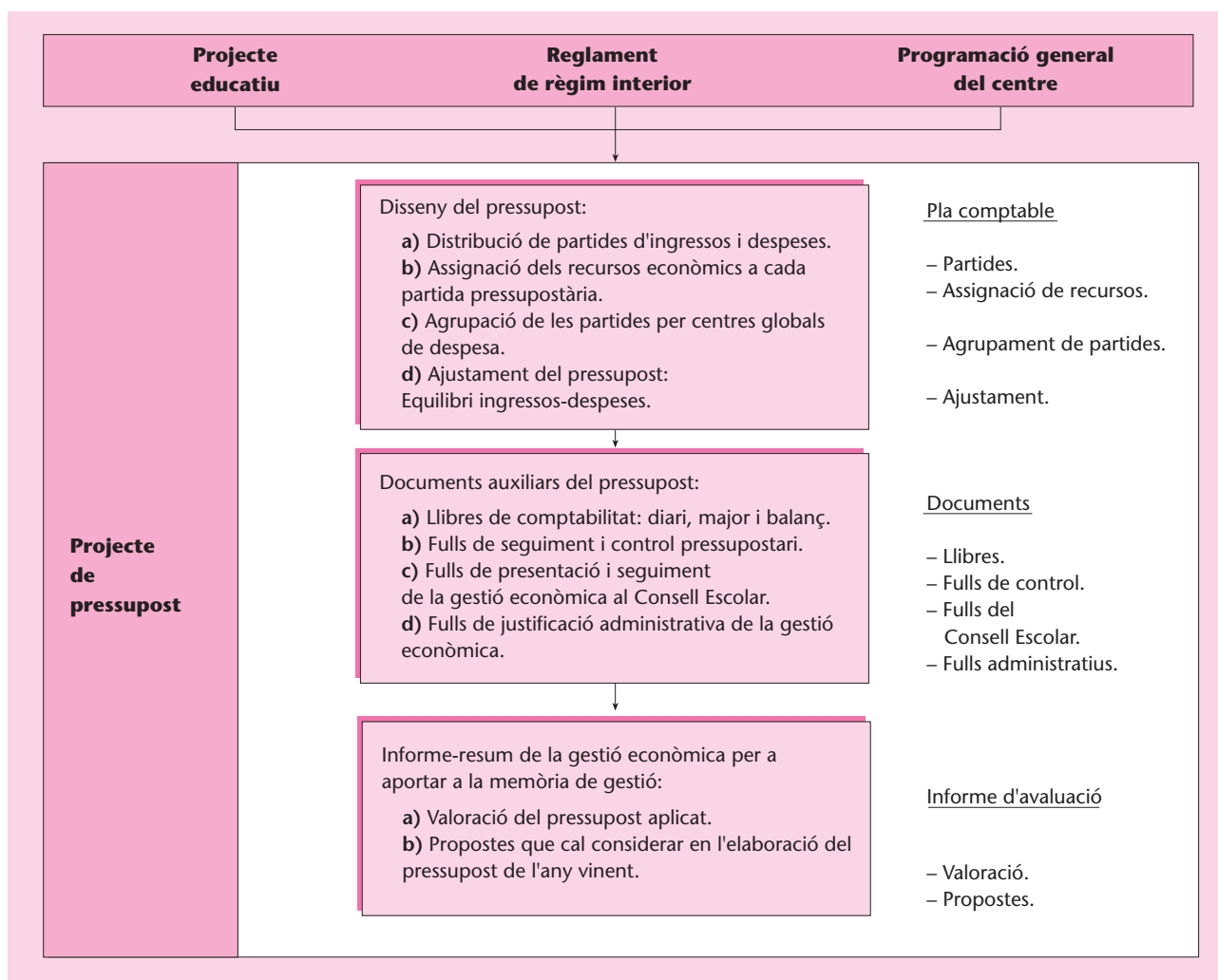
La naturalesa del projecte de pressupost és de tipus operatiu i organitzatiu i pretén distribuir els recursos econòmics d'acord amb prioritats i al servei de les activitats de funcionament del centre escolar.

Lectures recomanades

Carnicero, P.; Gairín, J. (1995). *El administrador del centro educativo*. Madrid: MEC/Consejo de Economistas.

Soler, M.; Cabanes, A. (1991). *El pressupost del centre educatiu*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.

Figura 6



El projecte de pressupost ha de ser coherent amb les directrius generals establertes al projecte educatiu de centre, al projecte curricular de centre, al reglament de règim interior i, especialment, a la programació general del centre o pla anual.

2.6. La memòria anual de gestió

La **memòria anual de gestió** és un instrument de recollida-inventari i de valoració de les activitats desenvolupades al llarg de l'any d'acord amb l'aplicació del pla anual.

La memòria anual de gestió presenta un doble vessant:

- com a document avaluador,
- com a document-inventari de les realitzacions.

La memòria anual de gestió avalua sistemàticament els objectius, les activitats i l'aplicació dels plans específics de les actuacions previstes a la programació general del centre o pla anual.

La naturalesa de la memòria anual de gestió és de tipus organitzatiu i pretén valorar les activitats generals de funcionament del centre escolar, i també fonamentar propostes de millora adreçades al curs següent.

La memòria anual de gestió ha de ser coherent amb les directrius generals establertes al projecte educatiu de centre, al projecte curricular de centre, al reglament de règim interior i, especialment, a la programació general del centre (o pla anual) i al projecte de pressupost.

Lectures complementàries

Nieto Gil, J.M. (1987). *Cómo se elaboran el Plan de centro y la Memoria de fin de curso*. Madrid: Escuela Española.

Carnicero, P. (1989). *Memoria anual del centro educativo. Instrumento de evaluación y de gestión*. Salamanca: Curso de Directores.

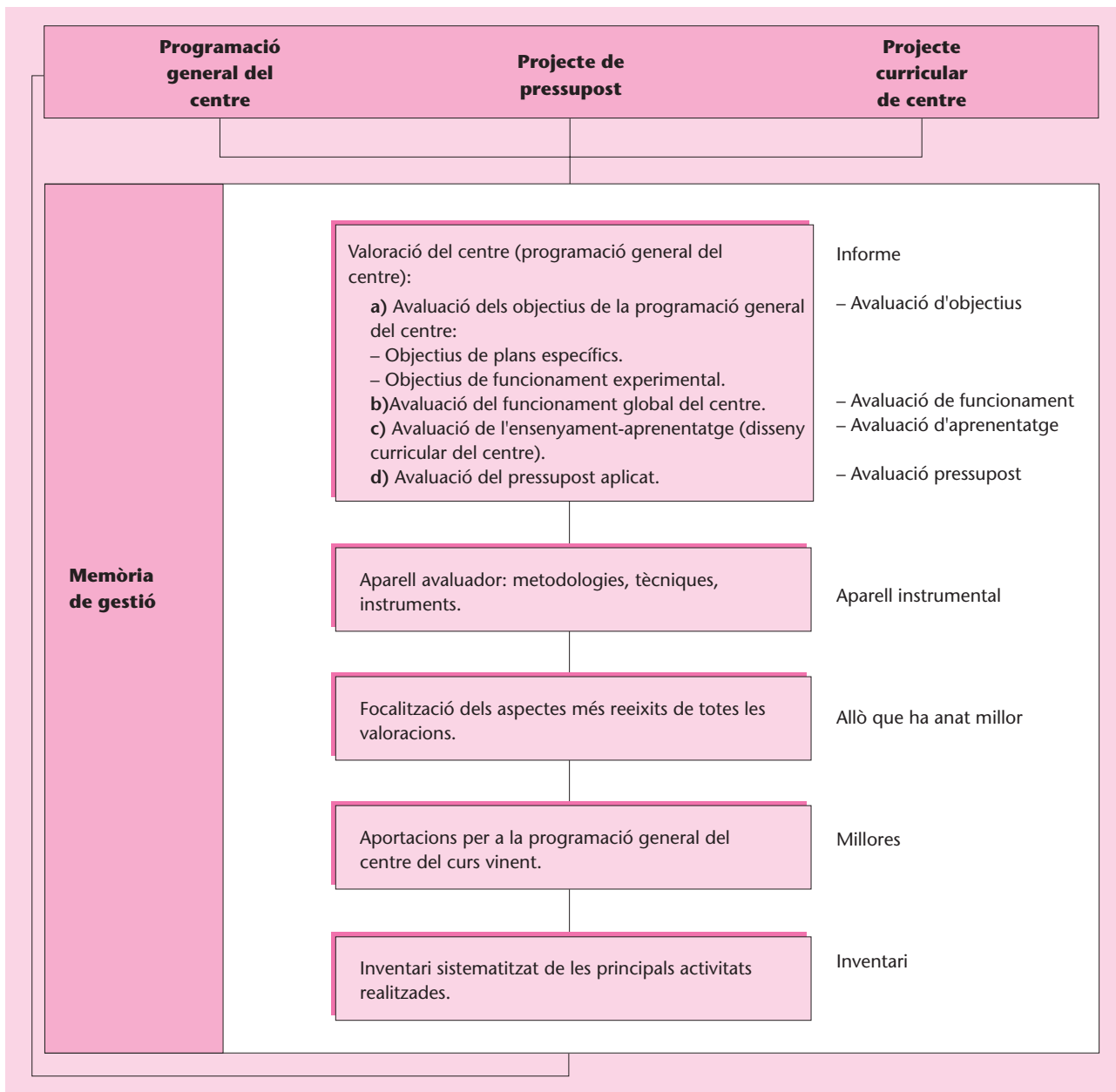
Lectura recomanada

Martin Bris, M. i altres (1988). *Organización escolar. Plan Anual y Memoria del Centro*. Madrid: Escuela Española.



La memòria anual de gestió recull i valora les activitats realitzades en el marc del curs escolar.

Figura 7



Font: Rul, J. (1990). *El Projecte de Gestió del centre educatiu*. Barcelona: Departament d'Ensenyament.

3. Com es passa d'un centre dependent de la normativa a un centre autònom

Els plantejaments institucionals i fonamentalment el PCC han de ser l'instrument bàsic per a esdevenir un centre autònom. Els nostres centres, en general, especialment els públics, són centres massa dependents de la normativa. La cultura del centre, fruit de les rutines, està fonamentada en la normativa; qualsevol idea que s'aparti de la normativa difícilment s'accepta, i difícilment hi ha més idees de les que diu la normativa.

Un centre autònom no es fonamenta en la normativa, sinó que en el PEC es recullen les idees dels professors, les dels pares i, quan escau, les dels alumnes. No s'oposa a la normativa, sinó que aquesta s'ha tingut en compte com un condicionament, però la comunitat se sent responsable i autònoma per a projectar el centre que vol.

El PE i els altres documents contenen els objectius que el centre proposa per períodes més o menys llargs (PE i PCC, mitjà i llarg termini), el pla anual i el pressupost (1 any).

Quadre 3

Del centre dependent al planificat per objectius	
Planificació seguint la normativa	Planificació per objectius
<p>La normativa expressa directrius per a actuar. (Diu més el que no es pot fer que el que s'ha de fer.)</p> <p>Sorgeix dels tècnics de l'Administració – allunyats de la realitat, – no solen tenir en compte les possibilitats. Per a complir la normativa s'ha de preveure i aplicar-la a les situacions concretes.</p> <p>Demana que el professorat sigui complidor i no surti de la norma.</p> <p>Se suposa que, si es compleix la normativa, el centre funciona bé.</p> <p>La inspecció comprova si es compleix o no la normativa.</p>	<p>Els objectius expressen resultats a assolir. Diuen el que es pretén fer.</p> <p>Sorgeix dels membres de l'escola – propers a la realitat, – ajustats a les possibilitats. Per a assolir els objectius es dissenyen plans de treball temporalitzats i realistes.</p> <p>Demana iniciativa i dedicació al professorat (ambdues s'asseguren si s'impliquen en la planificació).</p> <p>Els objectius s'han d'avaluar periòdicament per a comprovar si s'han assolit. La inspecció avalua l'adequació dels objectius i el grau d'assoliment.</p>

Com es passa d'un centre dependent de la normativa a un d'autònom, planificat per objectius? Amb un canvi de mentalitat i també amb un canvi en l'enfocament del treball de planificació.

Punts de referència per a aquest canvi:

- 1) La iniciativa ha de ser del Consell Escolar i de l'Equip Directiu, però també hi ha d'ajudar la inspecció.
- 2) S'ha de dedicar temps a la planificació dels objectius i plans de treball i s'ha d'aconseguir la participació del professorat (això influirà també en el canvi de mentalitat).
- 3) La valoració o avaluació tanca el cicle que comença en el plantejament d'objectius. Aquests cicles de millora són la base del funcionament d'un centre autònom.

Resum

Els nostres centres educatius estan en procés de passar de ser centres dependents a ser centres autònoms, a causa de les noves demandes socials en educació, com ara la redistribució de la despesa social, la millora qualitativa, la descentralització i l'augment de la participació.

Per a esdevenir un centre autònom s'ha d'anar substituint la dependència de la normativa per plantejaments institucionals autònoms del centre, normalment plasmats en documents –projecte educatiu, projecte curricular i reglament de règim interior–, que contenen els plantejaments a mitjà i llarg termini, la programació general del centre, el projecte de pressupost i la memòria anual de gestió, que són de caràcter anual.

El **projecte educatiu de centre** és el document base en què s'estableixen els principis i els objectius de l'educació que s'impartirà al centre. Es basa en l'aplicació de les idees educatives al nostre entorn tenint en compte la normativa vigent i exigeix una anàlisi prèvia d'aquest entorn i la concreció d'objectius en l'àmbit pedagògic, l'econòmic, el dels grups humans del centre, el de les relacions institucionals del centre amb l'entorn, etc. També conté els principis organitzatius del centre.

El **projecte curricular de centre** desenvolupa el currículum oficial d'acord amb el projecte educatiu (del qual representa la concreció dels aspectes de l'ensenyament o curriculars). En l'actual ordenació del sistema educatiu, als centres, els correspon elaborar el currículum a partir de les prescripcions oficials. Tenen especial importància per a aquest desenvolupament els recursos i materials de què es disposa i les opcions metodològiques que fan els professors.

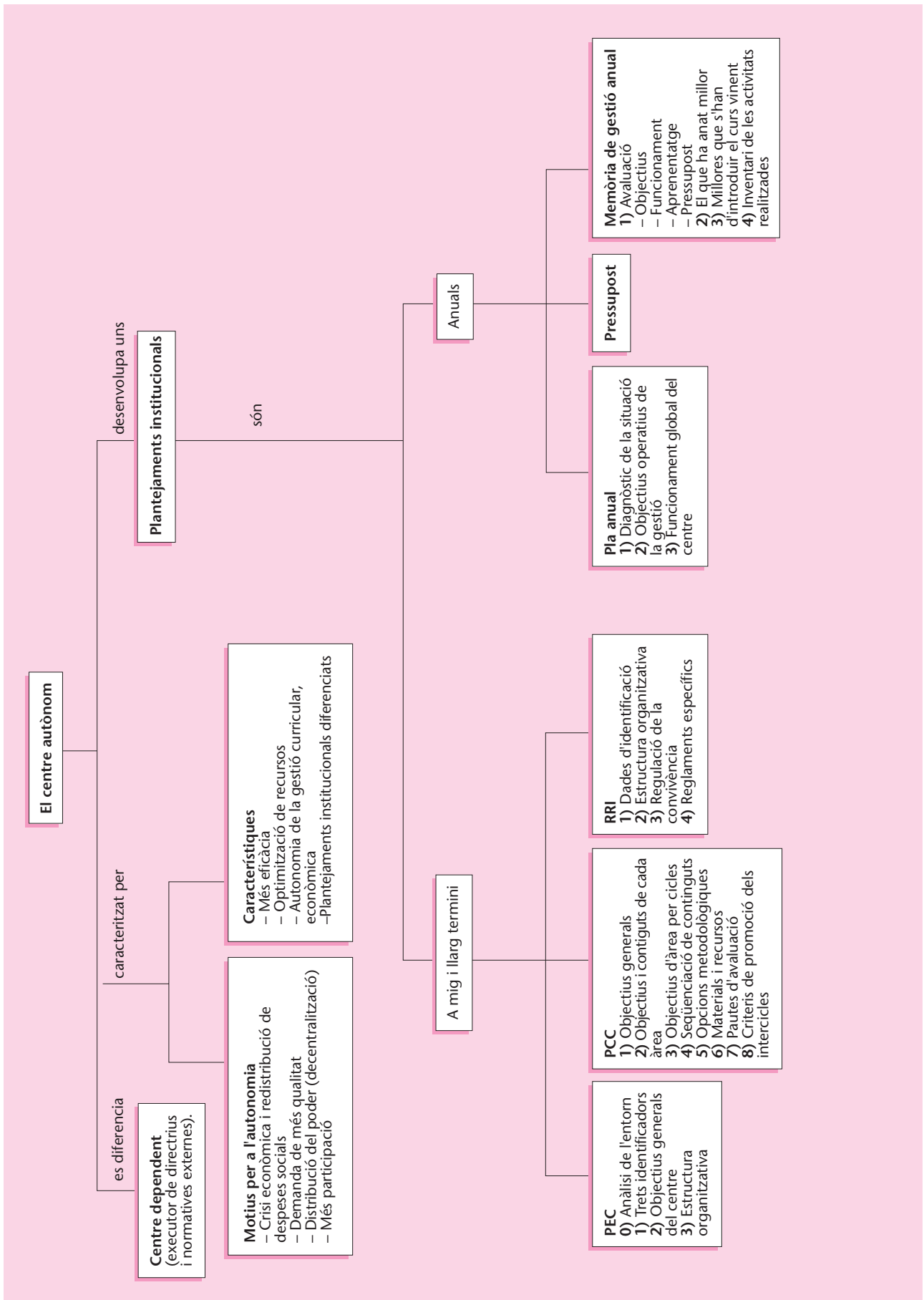
El **reglament de règim interior** concreta els aspectes organitzatius i convivencials ja inclosos en el PEC.

Els **documents de caràcter anual** ajuden a la prioritització d'objectius, a la seva programació i al seu control.

La cosa vertaderament important és que aquests plantejaments i els documents corresponents no siguin paper mullat, sinó instruments útils per a la vida del centre.

- Han de ser el referent de totes les programacions i realitzacions dels centres (les activitats docents i escolars han de ser congruents amb el document).
- Exigeixen una bona coordinació entre el professorat i també un important treball en equip.
- Han de ser instruments pràctics, subjectes a revisió i millora, per la qual cosa és millor que siguin senzills i clars que no pas molt extensos i complexos.

Mapa conceptual



Activitats

Activitats bàsiques

1. Torna a llegir l'apartat 1 (Caracterització del centre escolar autònom) i intenta contestar aquestes preguntes:

Què vol dir que els centres eren “reproductors”?

Què pretenia garantir l'escola centralitzada i què és el que no tenia en consideració?

2. Què opines de l'afirmació “si es compleix la normativa, l'escola funciona i, si no es compleix, no funciona”. Et sembla que és certa? Escribeu un comentari de 5-10 línies.

3. Tenint en compte l'esquema de Lungren, en quin dels quatre models penses que es troba actualment l'escola a Catalunya?

4. Rellegeix el text d'Elliott i fes-ne un comentari.

5. Escribeu el que entens per “evolució del centre «dependent» cap a un centre educatiu autònom” (un foli).

6. A què ens referim quan parlem de plantejaments institucionals? (Si no ho recordes, rellegeix l'apartat 2: Els plantejaments institucionals en un centre autònom.)

7. De tots els documents que constitueixen el projecte de gestió del centre educatiu, quins són instruments a curt termini (generalment d'un curs escolar) i quins a mitjà-llarg termini, i per què?

8. Quin és el document que ha d'incloure la selecció de continguts i la seqüenciació i temporalització dels continguts per cicles i qui l'ha de fer o elaborar?

9. Quin és el document que inclou la consideració de les característiques de la població i altres que podem expressar amb les paraules *entorn* o *context*?

10. En el PEC es defineixen els trets d'identitat del centre i els objectius generals. Quines diferències i quines relacions hi ha entre aquests dos subapartats del document?

11. Què vol dir que el PEC sigui un “document viu” i com es pot aconseguir? (un foli.)

12. Què és el currículum ocult? Posa'n algun exemple.

13. Com s'aconsegueix que el PCC sigui un “document viu”?

Activitats d'aprofundiment

1. *Crònica d'Ensenyament*, núm. 72 (gener 1995).

Separata sobre gestió de centres.

Llegeix els articles de Francesc Pedró, “Lliure mercat i servei públic”, i Jaume Cela, “Jo he guardat fusta al moll”, i escriu un foli comparant-los. Explica la teva experiència si en tens.

2. Des del punt de vista de la pràctica, els nostres centres gaudeixen d'autonomia?

Fes una entrevista a un professor, si és possible amb experiència de direcció, sobre aquesta qüestió.

3. Revisa el PEC o el PCC d'un centre i fes-ne un comentari.

4. Relaciona, per escrit, el principi d'autonomia del centre amb els plantejaments o documents institucionals.

5. El currículum ocult té a veure amb la transmissió de valors i actituds que realitzen els membres d'una escola i que sovint entren en contradicció amb els explicitats en el PEC i en el PCC. Dit altrament, seria allò que l'escola predica i no practica o viceversa.

Analitza críticament alguna d'aquestes situacions:

a) Dos grups de professors s'enfronten violentament entre si per imposar el criteri de com s'ha d'educar en la tolerància.

b) Alguns professors fumen en presència dels alumnes, tot i que no ho fan a hores de classe.

c) La utilització de llenguatge sexista a l'escola i dins l'aula en fer servir exclusivament el terme nens o home quan en realitat ens adreçem a nens i nenes o a home i dona, mentre que el projecte educatiu proclama la no-discriminació sexual.

WEB

W1/00041.01

WEB

W1/00041.01

Posa alguns exemples d'una organització escolar que coneguis on es posi de manifest alguna contradicció entre les declaracions programàtiques i les actuacions dels membres.

Exercicis d'autoavaluació

D'elecció múltiple

1. L'establiment del currículum obligatori o prescriptiu a Catalunya és competència:
 - a) del Govern central (de l'Estat)
 - b) del Govern de la Generalitat
 - c) de tots dos, conjuntament
2. Proposta integral per a dirigir el procés d'intervenció educativa en una institució escolar concreta.
 - a) el projecte educatiu de centre
 - b) el reglament de règim interior
 - c) la programació general de centre (pla anual)
3. L'ordenació i estructura del nou sistema educatiu és:
 - a) a la LODE
 - b) a la LOGSE
 - c) al Decret 87/86
4. Concreta i dóna forma orgànica als elements que componen l'estructura, reglamenta i regula les funcions de cada òrgan establint criteris i procediments.
 - a) el projecte educatiu de centre
 - b) la programació general de centre (pla anual)
 - c) el reglament de règim interior
5. La regulació de la convivència està recollida:
 - a) al projecte educatiu de centre
 - b) al reglament de règim interior
 - c) a la programació general del centre
6. El marc sòcio-cultural i econòmic està recollit:
 - a) al projecte educatiu de centre
 - b) al reglament de règim interior
 - c) al projecte curricular de centre
7. Instrument mitjançant el qual la institució educativa contextualitza, concreta i coordina amb coherència el model educatiu i curricular més adequat al seu centre.
 - a) el projecte educatiu de centre
 - b) el reglament de règim interior
 - c) el projecte curricular de centre
8. Document de planificació quant a distribució i assignació de partides econòmiques al servei dels objectius prioritzats al pla anual.
 - a) el projecte de pressupost
 - b) el reglament de règim interior
 - c) el projecte curricular de centre
9. Document que recull l'avaluació del funcionament global del centre.
 - a) el projecte de pressupost
 - b) la memòria anual de gestió
 - c) la programació general de centre (pla anual)
10. Document que recull l'inventari d'activitats del curs.
 - a) el projecte de pressupost
 - b) la memòria anual de gestió
 - c) la programació general de centre (pla anual)

Qüestions breus

1. Indica a quin dels plantejaments institucionals fa referència cada un dels aspectes següents:

Document

- 1) Normativa de funcionament de la biblioteca
- 2) Calendari i horaris
- 3) Anàlisi de l'entorn social mediat
- 4) Valors que inspiren la línia educativa del centre
- 5) Pla específic de reducció de l'absentisme escolar

- 6) Programa de sortides i colònies escolars
- 7) Posició presa sobre les llengües vehiculars i d'aprenentatge del centre
- 8) Valoració del resultat acadèmic
- 9) Focalització dels aspectes més reeixits
- 10) Seqüenciació dels continguts

2. Elabora un quadre amb els diferents apartats que integren un projecte educatiu de centre.

3. Completa el quadre següent:

Document	Naturalesa	Objecte	Contingut
PEC			
PCC			
RRI			
PGC (PA)			
PP			
MG			

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

D'elecció múltiple

1. b, 2. a, 3. b, 4. c, 5. b, 6. a, 7. c, 8. a, 9. b, 10. b

Qüestions breus

1. 1. RRI, 2. PGC PA, 3. PEC, 4. PEC, 5. PGC PA, 6. PGC PA, 7. PEC, 8. MG, 9. MG, 10. PCC

2. Vegeu el quadre de la pàgina 17.

3.

Document	Naturalesa	Objecte	Contingut
Projecte educatiu	Ideològica i estructural. Organitzativa.	Plantejaments educatius de caràcter general.	Principis d'identitat. Objectius institucionals. Organigrama general.
Projecte curricular	Tècnico-didàctica.	Delimitar estratègies d'intervenció educativa.	Objectius i continguts per àrees o per cicles. Criteris metodològics i d'avaluació.
Reglament de règim interior	Normativa. Organitzativa.	Ordenar la pràctica.	Organigrama desenvolupat. Ordenació de l'ús de recursos. Drets i deures. Procediments.
Pla anual	Organitzativa.	Ordenar l'activitat del centre segons les prioritats.	Objectius, accions, recursos, responsables, avaluació, temporalització.
Pressupost	Organitzativa.	Distribuir recursos econòmics d'acord amb les prioritats.	Entrades i sortides segons les partides econòmiques.
Memòria	Organitzativa.	Enregistrar l'avaluació d'actuacions i la proposta d'altres de noves.	Informes d'avaluació. Recomanacions.

Glossari

Avaluació contínua: és l'observació sistemàtica del procés d'aprenentatge.

Avaluació criterial: compara la situació en què es troba un alumne amb relació a unes metes establertes prèviament a partir de la seva situació inicial. Per tant, fixa l'atenció en la realització personal de l'alumne, deixant de banda la comparació amb la situació en què es troben els seus companys.

Avaluació formativa: ha de servir per a modificar l'estratègia docent d'acord amb l'assimilació dels continguts que realitzen els alumnes.

Avaluació global: és la verificació dels objectius que consideri els tres nuclis dels continguts (fets, conceptes, sistemes conceptuals; procediments; valors, normes i actituds) i no solament els continguts conceptuals.

Avaluació inicial: serveix per a identificar l'estat dels alumnes en començar una activitat didàctica.

Avaluació integradora: és la que té com a punt de referència últim els objectius generals d'etapa i que, per tant, no verifica en última instància l'assoliment dels objectius àrea per àrea o matèria per matèria.

Contingut: és el conjunt de formes culturals i de sabers seleccionats per a formar part de les distintes àrees curriculars d'acord amb els objectius generals d'àrea. El constitueixen tots aquells fets, conceptes, sistemes conceptuals, procediments, normes, valors i actituds per mitjà dels quals es pretén desenvolupar determinades capacitats dels alumnes.

Contingut curricular. Actitud: és una tendència a comportar-se d'una manera consistent i persistent davant determinades situacions, objectes, fets i persones.

Contingut curricular. Concepte: designa un conjunt d'objectes, fets o símbols que tenen certes característiques comunes.

Continguts curriculars. Procediment: és un conjunt d'accions ordenades i finalitzades, és a dir, orientades cap a la consecució d'una meta.

Currículum: és el projecte que presideix les activitats educatives escolars, en precisa les intencions i proporciona guies d'acció adequades i útils per als professors que tenen la responsabilitat directa de la seva execució.

Marc legal: la Constitució, l'Estatut d'Autonomia, la Llei orgànica del dret a l'educació (LODE), la Llei d'ordenació general del sistema educatiu (LOGSE) i les lleis que desenvolupen constitueixen el marc legal amb referència a les decisions que es prenen a Catalunya en l'àmbit de l'educació.

Objectiu de cicle: és l'adequació dels objectius generals d'etapa a les característiques d'un cicle concret.

Objectiu general d'àrea: concreta, per a una etapa determinada, les finalitats educatives de tot el sistema en termes de capacitats que es requereix que els alumnes hagin desenvolupat al final de l'etapa corresponent.

Objectiu terminal d'àrea: precisa el tipus i grau d'aprenentatge que ha de realitzar l'alumne a propòsit dels continguts seleccionats per a adquirir, en finalitzar el cicle, les capacitats estipulades pels objectius generals d'àrea.

Organització curricular: és la proposta concreta d'un currículum –organització dels objectius, continguts, mètodes educatius– i de les estructures d'ensenyament-aprenentatge que constitueixen el currículum escolar.

Orientacions didàctiques: són criteris per a dissenyar activitats d'ensenyament-aprenentatge i d'avaluació inicial, formativa i sumativa.

Les orientacions per a l'ensenyament-aprenentatge assenyalen diverses possibilitats metodològiques i d'acció didàctica que es dedueixen dels principis psicopedagògics: aprenentatge significatiu (no mecànic) i funcional (útil per a establir noves relacions).

Les orientacions per a l'avaluació donen criteris per a dissenyar activitats d'avaluació adequades a les funcions bàsiques que aquesta avaluació ha de tenir (inicial, formativa i sumativa).

Seqüenciació: és l'ordenació progressiva dels continguts d'una àrea, o més, perquè siguin objecte de treball escolar en successius cicles i unitats didàctiques.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Antúñez, S. (1989). *El projecte educatiu de centre*. Barcelona: Graó.

Antúñez, S.; Gairín, J. (1991). *La programació general del centre educatiu*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.

Del Carmen, L.M.; Zabala, A. (1992). *Guia per a l'elaboració del projecte curricular de centre*. Barcelona: Graó.

Llei orgànica general del sistema educatiu (1991). Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.

Bibliografia complementària

Antúñez, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: ICE/Horsori.

Antúñez, S.; Gairín, J. (1988). *Organització de centres. Experiències, propostes i reflexions*. Barcelona: Graó.

Antúñez, S. i altres (1991). *Del projecte educatiu a la programació d'aula*. Barcelona: Graó. (Guix, 14).

- Ball, Stephen J.** (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Temas de educación. Madrid: Pídos/MEC.
- Barbera Albalat, V.** (1987). *Proyecto educativo, plan anual del centro y programación docente*. Madrid: Escuela Española.
- Borrell, N.** (1989). *Organización escolar. Teoría sobre las corrientes científicas*. Ed. Humanitas.
- Busquets, L.; Carnicero, P.** (1991). "El sistema educatiu espanyol". A: *El sistema educatiu espanyol*. Barcelona: FEAE.
- Carnicero, P.; Gairín, J.** (1995). *El administrador del centro educativo*. Madrid: MEC/Consejo de Economistas.
- Carnicero, P.** i altres (1991). *Carpeta documental per a l'elaboració del projecte educatiu de centre*. Barcelona: Coordinació Àrees de Documentació. (Materials i tecnologies d'organització i gestió).
- Carnicero, P.** (1989). *Memoria anual del centro educativo. Instrumento de evaluación y de gestión*. Curso de directores. Salamanca.
- Coll, C.** (1986). *Currículum per a l'ensenyament obligatori*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.
- Coombs, P.H.** (1985). *La crisis mundial en la educación. Perspectivas actuales*. Madrid: Santillana/Aula XXI.
- Del Carmen, L.M.** (1990). *Elaboración del currículum escolar*. Barcelona: Graó. (Materials curriculars, 1).
- Gairín, J.; Darder, P.** (1994). *Organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis.
- Gairín, J.** (1991). *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. U.T. 2 del Curso de formación para equipos directivos. Madrid: MEC.
- Gairín, J.** i altres (1991). *El Reglamento de régimen interior*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.
- García Garrido, J.L.** (1988). "La enseñanza primaria en el umbral del siglo XXI". *Aula XXI*. Madrid, París: Santillana/Unesco.
- Laderriere, P.** (1989). "Les pays industriels et l'évaluation. Le contexte de développement d'une nouvelle stratégie". *Administration et éducation* (núm. 41, pàg. 83-94). París: AFAE.
- Laderriere, P.** (1990). "L'établissement en Europe. Un point de vue comparatif et critique". *Administration et éducation* (núm. 46, pàg. 11-21). París: AFAE.
- Lafond, A.** (1987). "L'administration de l'éducation et l'émergence de nouveaux paradigmes". *Administration et éducation* (núm. 36, pàg. 7-23). París: AFAE.
- Martín Bris, M.** i altres (1988). *Organización escolar. Plan anual y memoria del centro*. Madrid: Escuela Española.
- Moreno, J.M.** (1990). *El diseño curricular del centro educativo*. Madrid: Alhambra Logman. (Documentos para la Reforma, 3).
- Nieto Gil, J.M.** (1987). *Cómo se elabora el plan de centro y la memoria de fin de curso*. Madrid: Escuela Española.
- Rul Gargallo, J.** (1990). *El projecte de gestió de centre educatiu*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.
- Rul Gargallo, J.** (1991). *Carpeta documental per a l'elaboració del reglament de règim interior*. Barcelona: Coordinació Àrees de Documentació. (Materials i tecnologies d'organització i gestió).
- Saenz, O.** i altres (1993). *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*. Madrid: Marfil.
- Soler, M.; Cabanes, A.** (1991). *El pressupost del centre educatiu*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.