

El govern institucional i el sistema relacional

Paulino Carnicero Duque

1 crèdit
P2/00044

Universitat
Oberta
de Catalunya



Índex

Introducció	5
Objectius	10
1. El govern institucional i el sistema relacional	12
2. El clima i la cultura institucionals	15
2.1. La cultura institucional	15
2.2. El clima organitzacional.....	17
3. Els òrgans de govern i participació	20
3.1. Òrgans col·legiats	22
3.1.1 El Consell Escolar de Centre	23
3.1.2 El Claustre de Professors.....	26
3.2. Òrgans unipersonals.....	27
3.2.1. Director/a.....	29
3.2.2. Cap d'estudis	30
3.2.3. Secretari/ària-administrador/a	31
4. Naturalesa i característiques de la funció directiva	32
4.1. Naturalesa de la funció directiva	32
4.2. Característiques de la funció directiva.....	33
4.3. Perfil de la funció directiva	34
4.4. Àmbits d'actuació dels directius.....	36
5. Els estils de comandament i lideratge	38
5.1. L'enfocament personal	39
5.2. L'enfocament situacional	40
5.3. L'enfocament gerencial	42
Resum	43

Activitats	46
Exercicis d'autoavaluació	50
Solucionari	52
Glossari	52
Bibliografia	53

Introducció

Els sistemes educatius europeus actuals són el fruit de la seva història i cultura. Un tret característic que els ha anat configurant és el de la democratització i la participació.

Podem dir que el procés democratitzador (García Garrido, 1988) ha entrat en els sistemes educatius en tres sentits:

- 1) La democratització del sistema educatiu com a universalització, és a dir, com a extensió de l'educació a la totalitat de la població afectada.
- 2) La democratització del sistema educatiu com a instrument de transformació qualitativa de la societat.
- 3) La democratització com a possibilitat de participació i control de la comunitat en la gestió de l'educació.

Democratització

1) La democratització com a extensió de l'educació a la totalitat de la població afectada

Els estats han definit el període d'escolarització obligatòria mínima en funció de les circumstàncies socio-econòmiques de cada país. Hi ha una tendència homologadora entre els països europeus pel que fa a fixar el mínim obligatori.

En aquest sentit cal remarcar també el canvi operat en la mateixa idea d'obligatorietat, que ha passat d'entendre's com a obligació del ciutadà a una altra concepció d'obligatorietat per al mateix Estat. És un dret i un deure del ciutadà, però també és un deure constitucional, fins i tot, de l'Estat modern.

Consegüentment, a la majoria dels estats europeus, s'inicià un procés d'administració de l'educació de descentralització i desconcentració tendent a implicar en les responsabilitats les institucions i forces socials representatives.

2) La democratització com a instrument de transformació qualitativa de la societat

El sistema educatiu és considerat un mitjà al servei de tota la societat que fa possible la realització personal del ciutadà en una concurrència lliure.

Vertebra la societat immersida en el seu marc ecològic de valors i pautes culturals, aglutina les relacions socials al voltant de fites comunes i afavoreix la integració social del ciutadà.

L'educació perd el sentit elitista i esdevé un fenomen de masses que incidirà poderosament en la modernització del país. Es recupera l'antiga idea utòpica del canvi per l'educació, encara que en un sentit molt més realista, i es remarquen les fortes implicacions escola-treball, formació-implantació de noves tecnologies de producció, informació i comunicació, etc.


3) La democratització com a possibilitat de participació i control de la comunitat en la gestió de l'educació

Cada país ha adoptat solucions singulars sobre qüestions com ara el finançament de l'educació, organismes de presa de decisions i de consulta, participació dels pares, alumnes, professors i comunitat educativa en general, autonomia dels centres, finançament públic de l'ensenyament privat, etc.

Aquesta darrera conceptualització és la que ara ens interessa desenvolupar:

Les solucions singulars que cada país adopta sobre aquestes qüestions afecten i delimiten el model de govern i participació de la societat en la prestació del servei educatiu.

En tot cas, hi ha dues característiques bàsiques que configuren i delimiten les oportunitats de participació dels ciutadans en l'ensenyament: el model territorial i les instàncies de representació i participació.

1) El model territorial d'administració de l'educació, amb la consegüent distribució competencial entre les diferents administracions territorials, configura tres models genèrics d'administració educativa segons que sigui un model d'administració centralitzada, un model d'administració regionalitzada o un model d'administració mixta. 

Cal considerar que aquesta distribució competencial entre les diferents administracions també representa diferents oportunitats de participació del ciutadà, en el sentit que la relació amb l'Administració local o regional és molt més propera que no pas amb l'Administració central.

A la pràctica, i segons el model d'administració de què es tracti, es disposa d'unes estructures de participació més o menys properes i també més o menys accessibles als ciutadans.

Així, ens trobem amb situacions que fluctuen entre una presència molt immediata en els sistemes d'administració municipal i local fins a d'altres molt allunyades de la participació directa del ciutadà, pròpies dels models d'administració centralista.

1) Model d'administració centralitzada

És el model prototípic de França. El sistema educatiu s'organitza amb caràcter d'uniformitat en tot el territori des d'un ministeri central que regula tots els aspectes del sistema amb homogeneïtat.

El tipus de participació...

... també difereix, ja que en les administracions centralistes sol ser de caire consultiu, al contrari que en l'àmbit local, on generalment té més força decisòria.

Encara que alguns òrgans territorials participen en l'administració de l'educació, ho fan per a implementar les polítiques i realitzar el que ja s'ha decidit en òrgans superiors.

Així mateix, pot donar-se una certa desconcentració als efectes funcionals i que les autoritats locals i provincials realitzin funcions delegades i executives.

El rol dels pares i els alumnes depèn molt del tarannà i la concepció dels directius de cada centre que pot atribuir-los un paper important o no.

2) Model d'administració regionalitzada

És el cas, amb diferències i matisos, d'Alemanya i de Suïssa, entre d'altres.

L'educació és competència dels diferents òrgans regionals (*Länder*, a Alemanya), encara que hi hagi una funció coordinadora estatal (Conferència Permanent de Ministres de Cultura, a la RFA).

El rol dels diferents membres de la comunitat escolar és molt important a la pràctica. Els representants de les administracions locals fan funcions de gestió i també de presa de decisions reals en certs temes. Els pares disposen de poders reals i reconeguts quant a la definició de la política educativa. Els alumnes són, a la pràctica, autèntics actors de la comunitat educativa.


També el món econòmic se sent molt responsable de la participació en la formació professional dels joves i està plenament integrat en el sistema educatiu mitjançant diverses vies de participació i protagonisme.

A Suïssa, per exemple, les responsabilitats són a les mans dels governs cantonals, però amb una forta participació de les autoritats municipals i locals.

3) Model d'administració mixta

Podem considerar dins d'aquest grup els països que tenen una situació de distribució competencial repartida entre diferents administracions, com ara Dinamarca, Holanda, Bèlgica i altres. Tenen una forta tradició d'autonomia municipal, raó per la qual no es pot parlar d'estructures administratives centralitzades, encara que normativament ho siguin en alguns casos, com per exemple Bèlgica, que es troba en un procés de canvi amb tensions agreujades per motius lingüístics.

És singular el cas del Regne Unit, que té quatre administracions educatives, raó per la qual es considera convencionalment dins del model d'administració regionalitzada. Des d'un punt de vista administratiu, comprèn les demarcacions d'Anglaterra, País de Gal·les, Escòcia i Irlanda del Nord, amb un sistema molt descentralitzat a mig camí entre federal i autonòmic. Però la característica fonamental del Regne Unit és l'existència de les LEA (Local Education Authorities), que realment administren l'educació a tots els nivells, la qual cosa fa pensar en una administració mixta a la pràctica. El sistema educatiu presenta certes diferències entre les quatre administracions, però el més remarcable és el fet reiteradament citat que "es tracta d'un sistema nacional administrat localment".

2) El fet que hi hagi o no instàncies socials de representació directa del ciutadà és el resultat d'un reflex del nivell del procés democratitzador que es dona al seu país. 

En aquest sentit, a la majoria de països occidentals i europeus hi ha uns òrgans col·lectius, que són els llocs de participació, integrats per persones que pertanyen als diversos sectors interessats de la comunitat escolar.


Aquests òrgans es constitueixen en un espai de representació i, generalment, tenen funcions més o menys definides de control social i govern general de la institució, com és el cas dels nostres consells escolars.

Tanmateix, és general que hi hagi òrgans de planificació, coordinació i desenvolupament de les activitats tècnico-pedagògiques, que normal-

ment són els claustres de professors i que també són òrgans de participació específica del sector professional.

D'altra banda, hi ha els òrgans unipersonals o directius dels centres educatius, els titulars dels quals han de ser generalment professors, que tenen assignades funcions de direcció, organització i gestió, de coordinació, orientació i avaluació; en alguns països, com a professionals de l'educació, també porten a terme, paral·lelament a la funció directiva, tasques de docència directa amb els alumnes.

Tot aquest entramat organitzatiu d'òrgans de govern i participació arriba a constituir un sistema d'interrelacions, de confluència d'interessos i expectatives, una xarxa de comunicacions i processos de presa de decisions, un determinat repartiment de funcions que constitueix l'anomenat **sistema relacional de la institució**.

Però al centre escolar, considerat com a organització, també hi ha, paral·lelament a l'**estructura organitzativa formal**, un altre sistema de relacions humanes **informals**, de grups i subgrups, caracteritzat per compartir determinats valors i creences, per adoptar principis d'actuació i normes de comportament semblants, per prendre posicions més o menys comunes al voltant del significat que atorguen als diferents elements constitutius i funcionals del centre, en funció de les expectatives individuals i grupals, no sempre coincidents del tot, i que conformen l'anomenat clima organitzacional i la cultura institucional. 

La LOPEGCE

La Llei orgànica 8/1985, de 3 de juliol, reguladora del dret a l'educació (LODE), va introduir una sèrie de canvis conceptuals, organitzatius i funcionals.

Com a canvi conceptual cal destacar que atorga a la comunitat educativa un paper rellevant de participació en el control i la gestió dels centres educatius.

Com a canvis organitzatius s'han de remarcar els que articulen diferents funcions i espais de decisió i de govern al Consell Escolar i als òrgans unipersonals, membres de l'Equip Directiu.

Tanmateix, s'ha publicat una nova llei, la LOPEGCE, Ley Orgánica 9/1995, de 20 de novembre, de la Participación, Evaluación y el Gobierno de los Centros Educativos (BOE de 21 de novembre de 1995), que deroga la LODE en alguns aspectes de què es tracta al mòdul.

Està pendent, però, la publicació per part de la Generalitat del Decret de desplegament corresponent que ha de substituir el Decret 87/86 de 3 d'abril, la qual cosa impedeix modificar el text del mòdul que fa referència a aquest decret.

Les principals modificacions d'aquesta llei són:

- pel que fa a la composició del Consell Escolar, quant a la proporció de professors i pares;
- respecte al claustre de professors, que té funcions de col·laborar en l'avaluació del centre,

– i els directors, que seran elegits i nomenats per un període de quatre anys, però per a ser-ho caldrà ser professor numerari amb cinc anys d'experiència i comptar amb una acreditació prèvia (formació específica).

El govern dels centres educatius es realitza bàsicament des d'una instància col·legiada i de participació i des dels òrgans unipersonals.

La participació, per a ser eficaç, necessita coordinació, articulació, i això és responsabilitat d'una direcció escolar que optimitzi els processos col·laboratius de manera que afavoreixi un autèntic treball en equip.

Les innovacions funcionals es caracteritzen per l'impuls que donen al concepte d'autonomia del centre, considerat com a unitat de gestió administrativa i funcional, en un context propi.

Amb aquesta visió sistèmica del centre educatiu, s'ha de considerar que el marc ecològic en el qual es troba el centre evoluciona, que la societat és dinàmica i canviant. Els centres educatius tenen, així, una necessitat d'innovació, renovació i reforma.

En aquest mòdul tractarem aquest vessant organitzatiu i funcional dels centres escolars, centrat en el clima i la cultura i els estils de cultura professional en l'ensenyament; el sistema relacional, la participació i els òrgans de govern; i, finalment, la naturalesa de la funció directiva i els estils de direcció i lideratge.

Lectura complementària

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

Lectures recomanades

Fernández Enguita, M. (1992). *Poder y participación en el sistema educativo*. Barcelona: Paidós.

Pascual, R. (1988). "La gestión educativa ante la innovación y el cambio", *II Congreso Mundial Vasco*. Narcea, Madrid.

Objectius

En finalitzar el mòdul, els alumnes haurieu de ser capaços de:

1. Conèixer l'entramat d'òrgans i elements que integren el sistema relacional dels centres escolars.
2. Analitzar i conèixer diferents variables que conformen la cultura institucional i el clima de l'organització.
3. Conèixer l'estructuració dels diferents òrgans de participació i govern dels centres.
4. Valorar positivament la participació dels diferents sectors de la comunitat escolar en el govern dels centres escolars.
5. Analitzar la naturalesa i els trets característics del treball directiu.
6. Comprendre i analitzar diferents modalitats de coordinació, direcció i lideratge.
7. Conèixer i utilitzar les diverses fonts de consulta i els materials de treball propis de l'assignatura.

Així mateix, com a objectius complementaris i d'aprofundiment d'aquest mòdul, podreu:

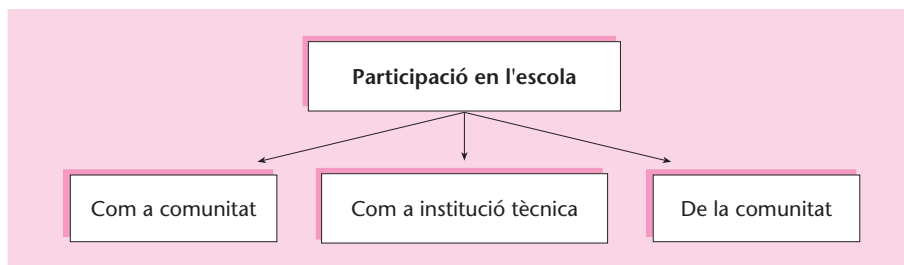
- Considerar el govern institucional amb relació a les característiques i necessitats de l'ecosistema escolar.
- Analitzar diferents perspectives i enfocaments de cultura professional en l'ensenyament.
- Comprendre la distribució de responsabilitats que es deriven de les funcions dels diferents òrgans de participació i govern dels centres.

- Valorar, críticament i comparativa, els diferents estils de lideratge en funció de l'especificitat del centre.

1. El govern institucional i el sistema relacional

En general, podem parlar de tres concepcions d'escola que defineixen altres tantes idees de la participació de la comunitat educativa en el govern dels centres escolars i que delimiten i perfilen el sistema de relacions.

Quadre 1



1) Consideració de l'escola **com a comunitat**, al servei dels ciutadans per tal de promoure'ls, amb una visió participativa i responsable de tota la comunitat escolar, dotada d'autonomia de gestió.

És el prototip de l'escola de tipus cooperatiu i d'algunes escoles privades molt arrelades a la comunitat i perfectament inserides en el marc ecològic amb una total coherència entre els objectius de la comunitat i els del projecte del centre.

2) Consideració de l'escola **com a institució tècnica**, reguladora dels processos d'ensenyament/aprenentatge i administrada pels professionals en nom dels poders públics.

Les autoritats i les administracions públiques defineixen les necessitats educatives que s'han de satisfer, els objectius que s'han d'aconseguir, i deleguen la implementació d'aquesta missió en tècnics professionals de l'ensenyament capacitats per a dur-la a terme amb les úniques instruccions de l'Administració educativa competent.

3) Concepció de l'escola **de la comunitat**, immersida en una comunitat més ampla de la qual és un subsistema.

La seva missió és inserir l'alumne en aquesta comunitat, que és gestionada conjuntament per autoritats, pares, alumnes i professors.

Agafa elements dels dos models anteriors en el sentit que l'escola ha de ser coherent amb l'entorn en què es troba i estar al servei de la comunitat educativa, però també considera que l'escola és una peça més d'un teixit social més ampli, la societat sencera a la qual ha de servir acomplint els objectius generals definits per les autoritats com a representants del poble.

Aquestes tres concepcions es donen paral·lelament i en alguns casos es presenten com a transicions històriques d'una visió a una altra suposadament optimitzadora, sense que n'hi hagi cap que hagi mostrat, fins ara, una més gran virtualitat superadora.

En molts casos, aquestes visions es presenten a la societat tancant un cercle, l'una darrere l'altra, en funció dels valors socials imperants que formen part de la cultura d'un poble determinat.

Aquests tres models teòrics i conceptuals de centres escolars queden matissats a la pràctica pels principis i la reglamentació general del sistema educatiu en cada cas.


El Dret a l'educació a l'Estat espanyol

La Llei d'educació de 9 d'octubre de 1857, anomenada també Llei Moyano, en reconeixement al ministre que la va promoure, reconeix per primer cop el dret a l'educació a l'Estat espanyol. Va ser necessari el reconeixement legal, per part de l'Estat, d'aquest dret per a anar, a poc a poc, fent-lo realitat fins als nostres dies.


Aquest dret evoluciona a través de la Llei d'educació primària de 1945, amb la seva reforma de 1967 i amb l'entrada en vigor de la Llei general d'educació de 1970 i, ja en el període democràtic, la Constitució de 1978, en l'article 27, i la LODE de 1985 també fan d'aquest dret una obligació en un marge d'edat determinada (actualment de sis a setze anys). L'Estatut de Catalunya dota de competències plenes en educació la Generalitat i, per tant, li otorga la responsabilitat de garantir el dret a l'educació en el seu territori.

Així, el govern i la participació als nostres centres escolars estan força determinats per la regulació normativa establerta, amb caràcter general i bàsic per a tot l'Estat espanyol, en la Llei orgànica 8/1985, de 3 de juliol, reguladora del dret a l'educació, i en les disposicions que la desenvolupen, entorn dels principis i finalitats generals següents:

- Fa referència a l'article 27 de la Constitució, especialment a l'apartat 27.7, per a compaginar el dret a l'educació, la llibertat d'ensenyament, el dret dels pares a decidir el tipus de formació religiosa i moral que volen per als seus fills, la llibertat de càtedra i de consciència, la de creació de centres docents i la garantia d'un lloc escolar per a tots els ciutadans.

- Estableix la responsabilitat dels poders públics amb la intervenció de professors, pares i alumnes en el control i gestió dels centres sostinguts amb fons públics.
- Manté el principi que, en un sistema educatiu modern, la comunitat escolar és la coprotagonista activa i responsable de la seva pròpia acció educativa.
- Defensa la intervenció social, per part de professors, pares i alumnes, davant la intervenció estatal pel que fa a control i exigència de transparència. 

Així mateix, el Decret 87/86, de 3 d'abril, que regula a Catalunya els òrgans de govern dels centres públics d'ensenyament de nivell no universitari, estableix per a aquests òrgans les finalitats següents:

- Harmonitzar les relacions interpersonals entre els diversos sectors de la comunitat educativa.
- Establir la necessària comunicació entre els mateixos sectors.
- Contribuir a la creació d'un projecte educatiu de centre que sigui renovador, activador i vitalitzador d'estructures organitzatives i d'actuacions pedagògiques. 

La LODE articula, en els títols III i IV, el control social i la participació esmentada abans amb les característiques descrites i la vehicula mitjançant els òrgans de participació i de govern, unipersonals i col·legiats, que configuren el consegüent sistema relacional formal.

2. El clima i la cultura institucionals

Les institucions socials tenen una cultura específica que interactua amb l'entorn i un clima d'organització que condiciona la seva pròpia activitat.

En la cultura i el clima organitzacional són presents, entre altres, les qüestions següents:

- 1) L'estil de participació.
- 2) El tipus de lideratge.
- 3) El grau d'assoliment del treball en equip.
- 4) La gestió de la informació.
- 5) El grau de satisfacció i motivació dels implicats.
- 6) Les polítiques de personal.

2.1. La cultura institucional

La cultura dominant d'una organització és el conjunt de valors, creences, normes, principis, etc. que presideixen la seva activitat i que estableixen la seva pròpia dinàmica interna i amb el medi.

La cultura institucional d'un centre escolar es defineix com la suma d'un sistema de valors compartits, el coneixement de la manera de funcionar el conjunt del centre i la interacció entre les persones que el formen.

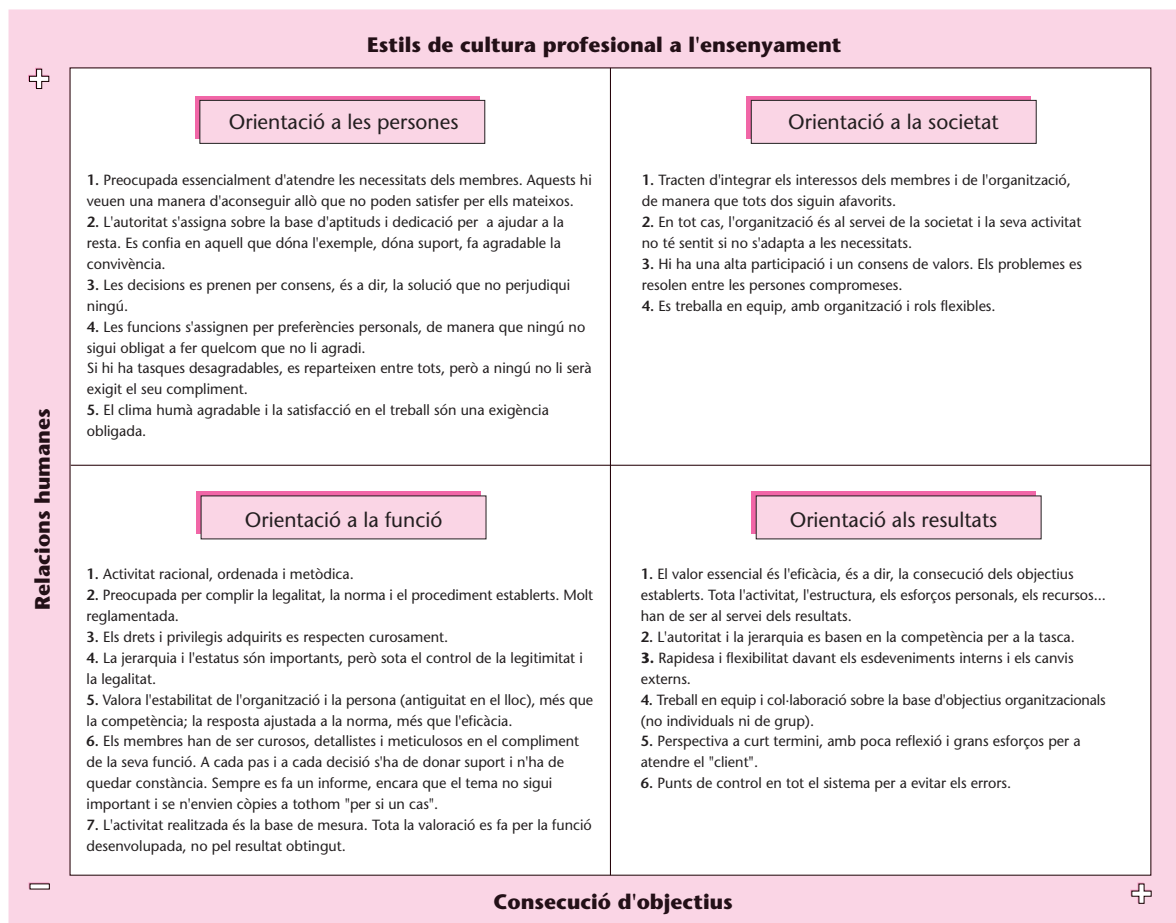
Hi ha diferents estils de cultura en els centres escolars. Es diu que la cultura d'un centre escolar és bona quan hi ha coherència entre l'estratègia, l'estructura, els procediments, les persones i els valors que té.

Podem analitzar els diferents estils de cultura entre els professionals d'un centre educatiu en funció de dues variables:


- La consideració i importància que atorguen a les **relacions humanes** i al seu manteniment i el grau d'implantació en la cultura del centre.
- La consideració i importància que atorguen a la consecució dels **objectius** previstos en els plantejaments institucionals i el grau d'implantació en la cultura del centre.

Segons el diferent pes d'aquestes variables, podem obtenir quatre tipus d'orientació en la cultura professional del centre:

- 1) Cultura orientada a les persones.
- 2) Cultura orientada a la funció.
- 3) Cultura orientada a la societat.
- 4) Cultura orientada als resultats.



2.2. El clima organitzacional

El clima organitzacional es pot considerar el resum o patró total d'expectatives i possibilitats de combinació que hi ha en un centre donat i que caracteritza les interrelacions que hi ha en tota comunitat d'interessos humans, en les agrupacions informals i en les relacions de contigüitat i afinitat. 

El concepte de clima és similar al de salut del centre i està definit per la satisfacció que senten les persones per la seva feina, cosa que fa possible la regularitat i el bon funcionament per a aconseguir els objectius, els sentiments positius de les persones i la satisfacció, la col·laboració i les bones relacions entre els grups i subgrups de la institució.

L'anàlisi del clima d'una organització parteix de les consideracions següents:

- Totes les persones tenim motius bàsics que condicionen la nostra conducta.
- La percepció de les diferents situacions vitals estimula els nostres motius bàsics d'una manera o altra.
- Sense la influència ambiental adequada, algunes de les nostres motivacions no s'activen.

Habitualment s'analitza el clima d'una organització considerant la presa de posició dels membres del centre escolar entorn dels principis següents:



El concepte de clima és similar a la salut del centre

Clima de l'organització escolar

- Percepció positiva de les persones
- Atmosfera ordenada
- Ambient col·laborador
- Confiança i respecte
- Reconeixement de la feina ben feta
- Comunicacions fluides i obertes
- Participació en la presa de decisions
- Interès humà en les relacions informals
- Estimulació dels alumnes

- 1) Principi d'identificació i comunitat d'interessos.
- 2) Principi d'autoritat o coordinació.
- 3) Principi de delimitació i presència activa dels objectius.
- 4) Principi de creació interna.
- 5) Principi de gradació o escalonament jeràrquic.
- 6) Principi de delimitació de funcions.
- 7) Principi de correlació funcional.
- 8) Principi de divisió entre tasques consultives i executives.
- 9) Principi de participació.

Es pot mesurar el clima d'un centre educatiu?

Diversos autors han afirmat que el clima depèn de com és de gran l'organització, dels objectius a assolir, dels mètodes a emprar, dels mecanismes de decisió.


D'altres pensen que el clima depèn del grau de delegació, de les expectatives de qualitat del treball de cadascú, del reconeixement del bon treball, de la confiança entre els membres de l'equip... D'altres pensen que depèn del tractament que es dona als conflictes...

Litwin i Stringer van elaborar un instrument per a mesurar sis dimensions que defineixen el clima i que són les següents:

1. Estructura: existència de moltes normes, reglaments i restriccions.
2. Responsabilitat: la sensació de no haver de consultar abans de prendre una decisió.
3. Risc: la sensació de risc i repte de la feina.
4. Recompenses: la sensació que es recompensa la feina ben feta.
5. Suport: bon ambient i absència de tensions.
6. Conflicte: la sensació que l'Equip Directiu no tem la diversitat d'opinions ni el conflicte.

(Vegeu l'activitat bàsica 3)

Així, doncs, la cultura institucional i el clima organitzacional d'un centre educatiu són dos aspectes fonamentals a l'hora d'aconseguir els objectius que es fixi el centre.

Cal considerar que el clima i la cultura de l'organització possibiliten aspectes tan importants com ara la participació, la satisfacció, l'acceptació i la cohesió de la comunitat escolar, i que, de vegades, això forma tot un *input* que afecta el funcionament posterior. 

Lectures recomanades

- Carnicero, P.** (coord.) (1991). "Què motiva els professors?". *Col·lecció de Materials i Tecnologies d'Organització i Gestió*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Coordinació Àrees de Documentació.
- Carnicero, P.** (coord.) (1991). "Conflictes i escola!". *Col·lecció de Materials i Tecnologies d'Organització i Gestió*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Coordinació Àrees de Documentació.

Lectures complementàries

- Brunet, L.** (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mèxic: Trillas.
- Fernández, M^a J.** (1989). "Concepto de clima institucional", *Apuntes de Educación*, 32, 2-5. Madrid: Anaya.
- Municio, P.** (1988). "La cultura escolar como clave". *Apuntes de Educación*, 29, 2-6. Madrid: Anaya.

Igualment, participar activament i responsablement exigeix implicar-se en les tasques, en els objectius i en els problemes del centre, però difícilment s'aconseguirà un nivell de compromís sobre una cosa que es desconeix o de la qual tan sols es té una lleugera idea. És sabut que la **informació** constitueix el primer nivell de la participació. Sense l'adequada informació no es produeix la participació.

3. Els òrgans de govern i participació

Com ja hem comentat abans, la Llei orgànica 8/1985, de 3 d'abril, reguladora del dret a l'educació, LODE, dissenya i considera les estructures de govern, control i gestió dels centres educatius, públics i privats concertats. Malgrat que hi ha diferències substancials entre les estructures i els mecanismes de govern i participació dels dos tipus de centres esmentats, l'esperit conceptual és força semblant.

En aquest apartat sobre els òrgans de govern i participació unipersonals i col·legiats esmentarem els diferents aspectes als centres públics, atès el caràcter bàsic i general d'aquestes estructures i el fet que els centres privats poden arribar a concretar-les amb matisacions diverses i específiques en cada cas.

Aquests òrgans o unitats estructurals del centre docent conformen l'estructura interna i tenen atribuïdes una sèrie de funcions específiques per tal de desenvolupar tan bé com es pugui una acció coordinada que porti a la consecució de les fites i objectius generals.

Els òrgans de govern i participació del centre escolar són, amb caràcter normatiu general:

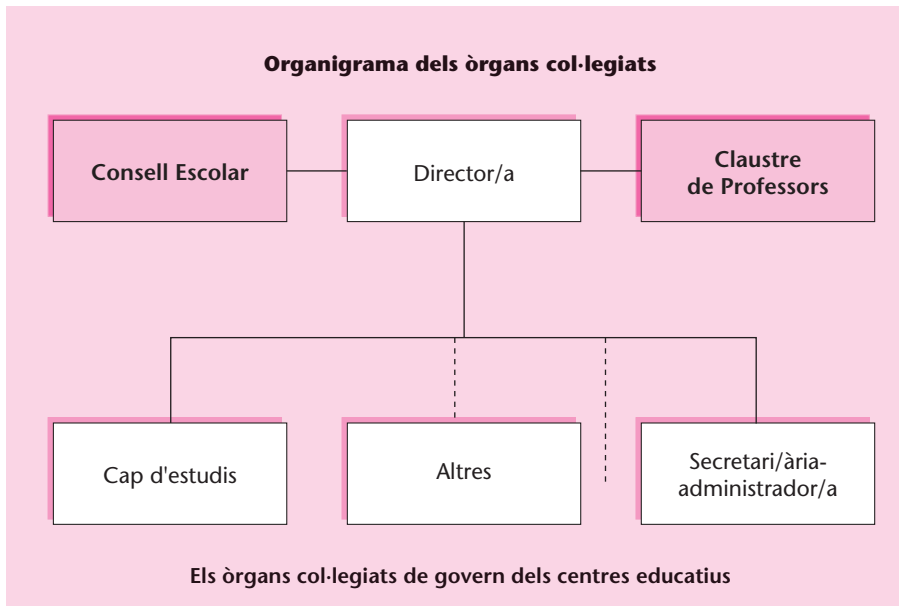
1) Òrgans col·legiats

- el Consell Escolar de Centre (òrgan de govern general i de participació dels diferents sectors de la comunitat escolar),
- el Claustre de Professors (òrgan de govern, de participació i de coordinació global del centre en aspectes tècnico-pedagògics).

Catalunya

El Decret 87/86, de 3 d'abril, pel qual es regulen els òrgans de govern dels centres públics d'ensenyament de nivell no universitari, defineix el perfil del tipus de direcció, la distribució de funcions entre els seus membres i les tasques i competències assignades en cada cas.

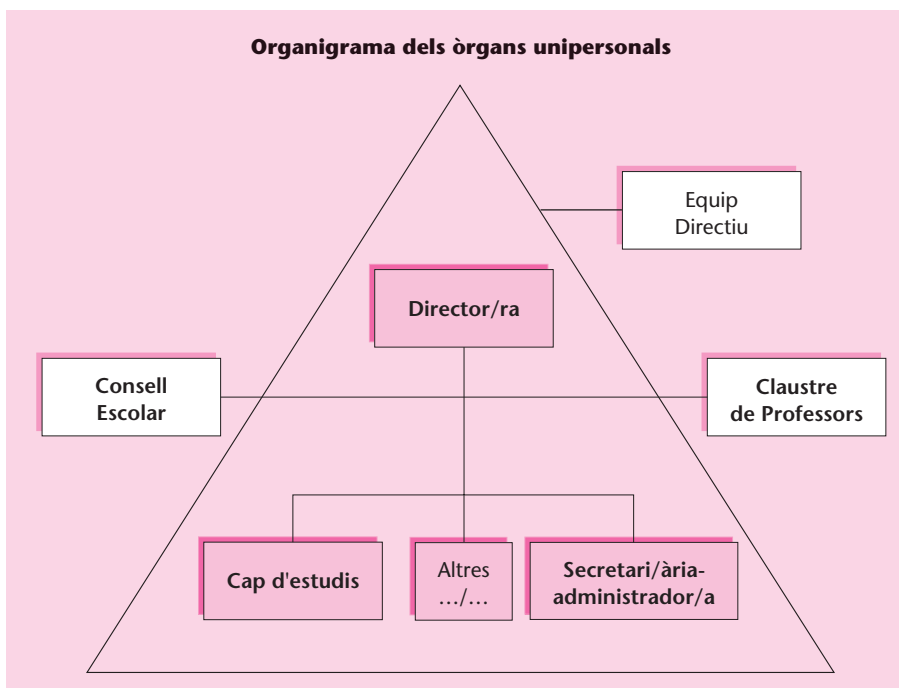
Quadre 2



2) Òrgans unipersonals:

- la direcció (òrgan de govern general, de coordinació i seguiment de totes les activitats del centre),
- la prefectura d'estudis (òrgan de govern del centre, responsable dels aspectes tècnico-didàctics, acadèmics i pedagògics),
- la secretaria-administració (òrgan de govern del centre, especialment en aspectes de gestió administrativa i econòmica).

Quadre 3



A més d'aquesta estructura bàsica i reglamentada amb caràcter general, els centres escolars poden establir altres càrrecs i òrgans de participació, d'acord amb les seves peculiaritats i necessitats, en les condicions establertes legalment, com ara la subdirecció, la vice-secretaria, l'administració, la prefectura d'estudis adjunta, la coordinació pedagògica i diferents comissions delegades del Consell Escolar.

El caràcter de tots aquests òrgans és electiu i amb un termini limitat, segons el cas.

En tot cas, un model de participació com ara el de la LODE no s'esgota en el funcionament democràtic de la institució escolar, sinó que es justifica bàsicament en la consecució de nivells de qualitat i eficàcia educadora.

Però, qualsevol que estigui en contacte directe amb la realitat educativa sap que aquesta participació en alguns casos es converteix en un element de cooperació i avenç, i altres vegades en un problema més. Sembla evident que la participació és una habilitat que s'aconsegueix amb temps i rodatge, experiència que tenen altres països amb més tradició.

En tot cas, sembla clar que s'hauran de preveure estratègies per tal de fer de la participació un element de millora i eficàcia, de compromís, d'implicació en els objectius i finalitats del centre.

3.1. Òrgans col·legiats

La tipificació de col·legiats per als òrgans de govern i participació col·lectius fa referència al tipus de vinculació i actuació general dels seus membres respecte de la participació, funcionament i presa de decisions.

Què és un òrgan col·legiat?

Un òrgan col·legiat és una unitat administrativa, amb atribucions i competències especificades per la normativa legal, format per més d'una persona física, que participa de forma simultània i en situació d'igualtat en la formació de la voluntat de servei que l'òrgan té assignada; és a dir, els membres d'un òrgan col·legiat són corresponsables de totes les decisions i actuacions de l'òrgan en igual mesura. A Catalunya, el seu funcionament està regulat per la Llei 13/1989, de 14 de desembre, sobre organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat (capítol 6). En el cas del Consell Escolar, la voluntat de servei de l'òrgan és el govern del centre, i els diferents estaments que el formen (professorat, alumnat, pares, administració local o titularitat) hi tenen un paper destacat, han de fer constar, per exemple, en segons quines votacions a quin sector de la comunitat educativa pertanyen. És clar que els òrgans col·legiats tenen la possibilitat d'actuar tan sols en allò que les normatives els capaci-

Què és un òrgan unipersonal?

Igual que els òrgans col·legiats, els unipersonals també són òrgans de govern, però formats per una sola persona. Aquest òrgan també té funcions que defineixen la seva voluntat de servei. En el cas dels centres educatius, aquestes funcions les determina la legislació educativa. Són òrgans unipersonals en un centre educatiu, segons la LODE, els de director/a, cap d'estudis i secretari/ària-administrador/a.

El funcionament dels òrgans col·legiats

El funcionament dels òrgans col·legiats està tipificat normativament i sotmès al compliment del dret i el procediment administratiu, que garanteixen la legalitat de les seves actuacions.

ten. Així doncs, governen els centres educatius d'acord amb el seu marge de competència. El mateix s'esdevé en el cas del Claustre de Professors, amb competències limitades al camp pedagògic i curricular.

Els membres d'un òrgan col·legiat, com ara el Consell Escolar, malgrat que provenen d'un sector determinat de la comunitat escolar (pares, alumnes, professors...), no representen únicament els interessos del seu sector d'origen, sinó que també garanteixen els drets de totes les persones del centre i representen els interessos comuns generals del centre escolar. Tots, col·legiadament, són corresponsables del funcionament del centre escolar.

3.1.1. El Consell Escolar de Centre

1) Tipificació

El Consell Escolar de Centre és l'òrgan que articula la representació i la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa en el govern general del centre escolar.



2) Composició

La composició dels consells escolars integra els diferents sectors implicats amb un caràcter paritari entre el sector professional (professors) i la resta, i el nombre total i la seva proporció interna depenen de la grandària del centre. Amb caràcter general, però, hi ha representats els sectors següents:

- El director del centre, que n'és president.
- El cap d'estudis.
- El secretari-administrador, que actua de secretari del Consell amb veu i sense vot.
- Un nombre determinat de professors elegits pel Claustre.
- Un nombre determinat de pares d'alumnes.
- Un nombre determinat d'alumnes.
- Un representant del personal d'administració i serveis.
- Un representant de l'ajuntament de l'àmbit municipal corresponent.

3) Funcions

Les funcions específiques atribuïdes als consells escolars es poden agrupar en àmbits d'actuació de la manera següent:

Elecció i renovació

- Elegir el director/a i designar l'Equip Directiu proposat per ell.
- Proposar al Departament d'Ensenyament la revocació del nomenament del director, per acord de dos terços dels seus membres.

De resolució

- Decidir sobre l'admissió d'alumnes segons la normativa.
- Resoldre els conflictes i imposar sancions en matèria de disciplina d'alumnes.

D'aprovació

- Aprovar el projecte de pressupost del centre.
- Aprovar la programació general del centre que cada any elabori l'Equip Directiu.

D'elaboració

- Elaborar el projecte educatiu del centre segons la normativa.
- Elaborar i aprovar el reglament de règim interior del centre.
- Elaborar directrius de la programació i seguiment de les activitats complementàries, visites, viatges, menjadors i colònies.
- Establir criteris de participació del centre en activitats culturals, esportives, recreatives i assistencials.
- Establir relacions de col·laboració culturals i educatives amb altres centres.

D'informació

- Informar sobre la Memòria anual d'activitats del centre.

De promoció

- Promoure l'optimització de les instal·lacions i de l'equip escolar i vetllar per la seva conservació i reposició.

De supervisió i avaluació

- Fer el seguiment i l'avaluació del pressupost del centre.
- Avaluar la programació general del centre.
- Supervisar l'activitat general del centre en els aspectes administratius i docents.

4) Funcionament

Respecte del funcionament, s'han de tenir en compte aspectes com ara:

- Procediments de convocatòria.
- Dinàmica de les reunions.
- Mecanisme de presa de decisions i seguiment dels acords.


La mecànica i els procediments de convocatòria i desenvolupament de les reunions és similar a la d'altres òrgans col·legiats, recollida en la legislació vigent, especialment en la Llei de procediment administratiu comú.

Aspectes de la Llei de procediment administratiu

El marc normatiu general i supletori de tot òrgan col·legiat queda recollit en els articles 22 i 27 de la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú (BOE núm. 285, de 27 de novembre de 1992), que regula aspectes jurídics del funcionament d'aquests òrgans. Concretament:

- en l'article 22 es regula el règim jurídic dels òrgans col·legiats;
- en l'article 23 s'enumeren les funcions generals i comunes de la presidència i també la substitució per als casos de vacant, absència, malaltia o altres causes legals;
- en l'article 24 s'enumeren les funcions generals dels membres dels òrgans col·legiats, i també les previsions per a la seva substitució;
- en l'article 25 es reglamenta l'existència dels secretaris de l'òrgan i també les seves funcions, amb caràcter general;
- en l'article 26 s'estipulen les condicions de validesa de constitució de l'òrgan pel que fa a la convocatòria i l'ordre del dia; el quòrum necessari per a la validesa de les sessions; les condicions necessàries per a la validesa de les deliberacions i dels acords, i la possibilitat i les condicions de certificació d'aquests acords.
- en l'article 27 es reglamenten diferents qüestions relatives a les actes de les sessions de l'òrgan col·legiat.

Aquesta enumeració es pot completar amb el que es recull en els articles 30 a 34 del títol III de la norma esmentada, que regula els aspectes genèrics sobre els qui puguin considerar-se interessats en qualsevol procediment administratiu; amb el que es disposa en els articles 107 a 119, capítol II del títol VII, sobre els recursos administratius, i amb el que es regula en l'article 37 de la Llei reguladora de la jurisdicció contenciosa administrativa, de 27 de desembre de 1956.

El funcionament dels consells escolars d'acord amb el model definit per la LODE potencia la presa de decisions per consens entorn dels interessos globals de la institució escolar, independentment del sector que es representa, i una actitud solidària en les responsabilitats que les decisions comporten. 

Exercir totes les actuacions i competències anteriorment esmentades requereix una comunitat madura, formada, responsable i amb recursos tècnics de gestió.

L'acció de govern que es proposa realitzar, en un òrgan tan heterogeni i nombrós com és un Consell Escolar, requereix un tarannà flexible, tolerant i integrador dels seus membres.

Atesa la gran diferència d'informació dels sectors que integren la comunitat escolar, crear una xarxa que possibiliti la comunicació efectiva entre els diferents membres del Consell Escolar i amb els seus representants esdevé una tasca d'importància capital per al funcionament del centre i

El consens

Aquest mot es va fer famós al llarg de la transició política espanyola, en els debats del text constitucional i de les primeres lleis orgàniques. L'assoliment d'un acord per consens implica l'acceptació de l'acord, de forma més o menys unànime, per part de tots els estaments que participen en el procés de decisió. El consens, com a dinàmica fonamental per a la presa de decisions, és la pràctica aconsellada per la legislació educativa quan fa referència als acords que s'han de prendre en els òrgans col·legiats d'un centre educatiu. Tan sols una decisió, l'elecció del director i dels membres de l'Equip Directiu, està específicament regulada en els decrets i s'ha de prendre per majoria absoluta.

del Consell. Cal que el Consell Escolar no sigui un òrgan deslligat de la resta de la comunitat escolar, que divulgui les seves actuacions i actuï amb transparència.

3.1.2. El Claustre de Professors

1) Tipificació

El Claustre de Professors és l'òrgan col·legiat tècnic-professional i de participació dels professors en el govern del centre.

2) Composició

El Claustre de Professors el forma la totalitat dels professors adscrits al centre en la seva condició de professionals de l'ensenyament, sense tenir en compte la situació laboral o la vinculació contractual que tenen.



El claustre de professors és l'òrgan de participació del professorat.

El Claustre de Professors el presideix el director del centre.

El secretari del centre també actua com a secretari del Claustre.

3) Funcions

Les funcions específiques atribuïdes al Claustre de Professors es poden agrupar en àmbits d'actuació de la manera següent:

Elecció

- Elegir els seus representants en el Consell Escolar de Centre.

Programació i coordinació docent

- Programar les activitats docents del centre.
- Fixar i coordinar criteris sobre l'avaluació i recuperació d'alumnes.
- Coordinar funcions d'orientació i tutoria dels alumnes.

Informació i propostes

1. Informar i fer propostes al Consell Escolar i a l'Equip Directiu sobre:

- Organització i programació general del centre.
- Desenvolupament de les activitats complementàries i extraescolars.
- Criteris per a l'elaboració del reglament de règim interior.

2. Aportar a l'Equip Directiu criteris pedagògics sobre:

- Distribució horària del pla d'estudis del centre.
- Utilització racional de l'espai escolar comú.
- Utilització racional de l'equipament didàctic.

Promoció

- Promoure iniciatives en l'àmbit de l'experimentació i la investigació pedagògica.


4) Funcionament

Respecte del funcionament es poden repetir les consideracions fetes en el cas del Consell Escolar sobre la necessitat de prestar una especial atenció a:

- La dinàmica de les reunions.
- El mecanisme de presa de decisions i seguiment dels acords.

També la mecànica i els procediments de convocatòria i desenvolupament de les reunions són similars als d'altres òrgans col·legiats recollits en la legislació vigent.

Cal, però, matisar que moltes de les funcions que el Claustre té atribuïdes són de caire tècnic i que el seu desenvolupament requereix una preparació específica i una experiència professional.

Així, perquè el Claustre de Professors sigui eficaç com a òrgan de govern i per tal de poder complir les tasques atribuïdes, aquest col·lectiu de professionals necessita una forta coordinació i integració en un autèntic equip, la qual cosa requereix també uns directius amb capacitat de lideratge, formats tècnicament i experimentats en la difícil tasca de gestió de recursos humans. 

3.2. Òrgans unipersonals

Els òrgans unipersonals de govern són els càrrecs directius, exercits per una única persona que assumeix determinades funcions i responsabilitats en un àmbit concret del govern del centre: direcció, prefectura d'estudis i secretaria-administració.

Lectures recomanades

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

Departament d'Ensenyament (1988). *Normativa bàsica. LODE*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Departament d'Ensenyament (1988). *Normativa bàsica. Decret 87/86*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Gairín, J.; Darder, P. (1996). *Organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis.

Lectures complementàries

Departament d'Ensenyament (1988). *Els òrgans de govern dels centres educatius públics*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Gómez Dacal, G. (1985). *El centro docente. Líneas para la aplicación de la LODE*. Madrid: Escuela Española.

Ramo Traver, Z. (1987). *Manual dels òrgans de govern del centres docents de Catalunya*. Madrid: Escuela Española.

Els directius són elegits en el Consell Escolar de Centre i nomenats per l'Administració educativa competent per un període de tres anys.

1) El director

Els requisits per a ser elegit i nomenat **director** i exercir les corresponents funcions atribuïdes als centres educatius públics de nivell no universitari són:

- a) Ser professor numerari amb tres anys d'exercici de la docència i amb un any de destinació definitiva al centre, com a mínim.
- b) Presentar-se com a candidat.

2) El cap d'estudis

Els requisits per a ser elegit i nomenat **cap d'estudis** i exercir les corresponents funcions atribuïdes als centres educatius públics de nivell no universitari són:

- a) Ser professor numerari amb destinació definitiva al centre.
- b) Ser proposat candidat pel director.

3) El secretari-administrador

Els requisits per a ser elegit i nomenat **secretari-administrador** i exercir les corresponents funcions atribuïdes als centres educatius públics de nivell no universitari són:

- a) Ser professor numerari amb destinació definitiva al centre.
- b) Ser proposat candidat pel director.

La formació inicial dels professors-directius és la pròpia de qualsevol professor orientada cap al vessant instructiu i formatiu.

La **formació permanent** dels directius de l'educació hauria de versar sobre els tres àmbits de gestió designats com a administratiu, de gestió dels recursos humans i coordinador de les activitats i, en concret, hauria d'incloure els elements següents:

- Organització escolar i acadèmica.

- Legislació, política i administració escolar.
- Planificació, coordinació i avaluació educativa.
- Conducció i dinamització de grups humans.

3.2.1 Director/a

1) Tipificació

El director és l'òrgan de govern general del centre, responsable de supervisar totes les activitats que es realitzin al centre i de vetllar per la seva coordinació i seguiment.

Així mateix, el director és el president dels òrgans col·legiats del centre i, per tant, el responsable del seu funcionament general.

2) Funcions

Les funcions atribuïdes al director del centre es poden agrupar en àmbits d'actuació de la manera següent:

Representació oficial. Presidència i relacions institucionals

- Representar el centre, convocar i presidir actes acadèmics i reunions dels òrgans col·legiats.
- Coordinar la participació dels sectors de la comunitat educativa.

Direcció: organització i gestió-execució

- Complir i fer complir les lleis.
- Vetllar pel compliment del reglament de règim interior.

Prefectura de personal i relacions interpersonals

- Proposar la designació i nomenament del secretari-administrador i del cap d'estudis.
- Adscriure el professorat a cursos, cicles, matèries.
- Controlar l'assistència del professorat i el règim general d'alumnes, i vetllar per l'harmonia.
- Gestionar la dotació de personal del centre.

Recursos econòmics, materials i didàctics

- Autoritzar despeses, ordenar pagaments.
- Dirigir la gestió econòmica.
- Gestionar la dotació de recursos materials.

Administració

- Visar les certificacions i documents oficials.

- Dirigir la gestió administrativa.

Projecte de gestió del Centre Educatiu

- Elaborar anualment amb l'Equip Directiu la programació general (pla anual).
- Dirigir la programació, la gestió i la coordinació educativa.
- Elaborar amb l'Equip Directiu la memòria anual d'activitats del centre.

Coordinació i control-regulació

- Coordinar la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa.
- Executar els acords dels òrgans col·legiats.

Comunicació-informació

- Garantir la informació sobre la vida del centre en els sectors de la comunitat educativa i facilitar-los les activitats pròpies.

3.2.2. Cap d'estudis

1) Tipificació

El cap d'estudis és l'òrgan de govern del centre, responsable de la programació i el seguiment dels aspectes tècnico-didàctics, acadèmics i pedagògics.

2) Funcions

Les funcions atribuïdes al cap d'estudis del centre es poden agrupar en àmbits d'actuació de la manera següent:

Sots-direcció

- Substituir el director en cas d'absència o malaltia.

Projecte de gestió del centre educatiu

- Planificar el temps i els espais docents.
- Elaborar horaris i distribuir grups i aules segons la programació docent.

Coordinació acadèmica

- Coordinar els actes acadèmics.
- Coordinar les activitats d'orientació escolar i professional.
- Coordinar la relació entre els departaments i seminaris amb els cursos i cicles.

Programació i seguiment

- Programar i tenir cura de la utilització del material audiovisual i informàtic.

Supervisió

- Vetllar per la coherència i adequació en la selecció dels llibres de text i del material.
- Vetllar pel comportament dels criteris fixats pel Claustre sobre l'avaluació i recuperació.

3.2.3. Secretari/ària-administrador/a

1) Tipificació

El secretari-administrador és l'òrgan de govern del centre, responsable dels aspectes de gestió administrativa i econòmica.

2) Funcions

Les funcions atribuïdes al secretari-administrador del centre es poden agrupar en àmbits d'actuació de la manera següent:

Secretaria dels òrgans col·legiats

- Secretaria en les reunions dels òrgans col·legiats i aixecament de les actes.

Prefectura de personal d'administració i serveis per delegació del director

Gestió econòmica

- Elaborar l'avantprojecte de pressupost del centre.
- Portar la comptabilitat derivada de la gestió econòmica.
- Coordinar el menjador i el transport escolar, si n'hi ha.
- Formular i mantenir actualitzat l'inventari general del centre.

Gestió administrativa

- Planificar i ordenar l'administració de la secretaria.
- Estendre certificacions i documents oficials del centre.
- Fer la gestió administrativa del procés matriculador.
- Fer la custòdia dels llibres i arxius. Unitat documental dels registres. Vetllar per l'acompliment dels expedients acadèmics dels alumnes.

4. Naturalesa i característiques de la funció directiva

La funció directiva es justifica, en qualsevol col·lectiu que persegueixi metes comunes i complexes, per la necessitat d'interrelacionar les diverses parts del tot i de coordinar les diferents tasques i funcions que els membres han de dur a terme per tal d'aconseguir el millor resultat dels objectius comuns i propis de l'organització.

4.1. Naturalesa de la funció directiva

Hi ha múltiples conceptualitzacions de la naturalesa intrínseca de la funció directiva.

Definicions de la funció directiva	
<p><i>Dirigir és:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Obtenir resultats dels altres.</i> – <i>Ser responsable del que altres fan.</i> <p style="text-align: right;">Gelinier</p> <p><i>Les tasques de la direcció són:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Planificar.</i> – <i>Organitzar.</i> – <i>Dirigir.</i> – <i>Assegurar l'aportació de recursos.</i> – <i>Controlar.</i> <p style="text-align: right;">Koonz i O'donnell</p> <p><i>Les claus de la direcció són:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Producció.</i> – <i>Administració.</i> – <i>Integració.</i> – <i>Innovació.</i> <p style="text-align: right;">Mètode Adizes</p> <p><i>"Dirigir és ser guia, conducció i control dels esforços d'un grup de persones amb un objectiu comú."</i></p> <p style="text-align: right;">Newman</p>	<p><i>Les funcions de la direcció són:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Complir la finalitat i funció específica de la institució.</i> – <i>Fer que el treball sigui productiu i que el treballador es realitzi.</i> – <i>Dirigir els impactes socials i les responsabilitats que en derivin.</i> <p style="text-align: right;">P. Drucker</p> <p><i>Dirigir és un cicle d'activitats que s'inicia i finalitza amb la presa de decisions.</i></p> <p><i>Les tasques bàsiques de la direcció són:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Resoldre problemes (obtenir resultats): eficàcia.</i> – <i>Establir sistemes (administrar, sistematitzar).</i> – <i>Ser emprenedors (agents de canvi): lideratge.</i> – <i>Ser integradors de persones (formar equip).</i> <p style="text-align: right;">Juan Salmerón</p> <p><i>De fet, l'Equip Directiu d'una organització educativa, com qualsevol altra organització de treball, ha de coordinar la feina d'un equip humà o més amb la finalitat de portar l'empresa educativa des d'un punt A fins a un punt B, considerant per definició B millor que A. Coneixem el punt A quan analitzem la situació actual d'un centre educatiu. Coneixem el punt B quan fixem un conjunt d'objectius per a aquest mateix centre, que cal aconseguir en un temps determinat –a curt, mitjà o llarg termini. Per anar de A a B, es poden fer servir mètodes i estils diferents.</i></p> <p style="text-align: right;">O. Otero</p>


També en el món educatiu es donen concepcions diverses, augmentades, en aquest cas, per les diferents situacions i funcions exercides pels directius de centres escolars a diversos països.

Atesa la diversitat de situacions en què ens trobem, cal realitzar algunes precisions terminològiques sobre el que, seguint autors com ara Hopes (1988), nosaltres considerem quan ens referim al directiu de centre educatiu.

- No hi ha una homologació als països europeus respecte del terme director de centre educatiu (o cap d'establiment, en la traducció directa del francès), ja que es donen diferents accepcions que corresponen també a diferents atribucions i competències.
- En tot cas, quan parlem de direcció, ens referim a les persones que exerceixen funcions de direcció, de gestió o d'administració als centres educatius de nivell no universitari, siguin els directors pròpiament dits del conjunt del centre educatiu, o els directors d'una part del centre (nivell educatiu), els sots-directors o directors adjunts, els caps d'estudis, els administradors, els gerents, els intendants, els secretaris, etc.

4.2. Característiques de la funció directiva

Sigui com vulgui, el treball directiu als centres escolars presenta una sèrie de característiques comunes, com ara:

- Predomini de l'acció *versus* la reflexió, que comporta:
 - Tendència a l'estil reactiu davant els esdeveniments.
 - Escassa planificació i previsió dels esdeveniments.
- Alta quantitat i ritme de treball.
- Activitats breus, fragmentades i variades.
- Excés de temps dedicat a activitats presencials i de gestió, com ara reunions, entrevistes, sortides gestores davant d'organismes, trucades telefòniques i feina burocràtica d'oficina. 

4.3. Perfil de la funció directiva

Avui dia, el perfil dels directius de l'educació (Septours, 1990), amb una societat més sensibilitzada pels problemes de qualitat educativa, un mercat del treball exigent i en vies de canvi tecnològic i unes administracions públiques amb una nova redistribució de competències, és:

1) Capacitat d'innovació, de canvi cap al progrés, de trencar les rutines conformistes i d'ambició quant a millores qualitatives del sistema.

Això requereix una especial atenció als canvis continus de tot tipus que es donen i una actitud d'obertura i sensibilitat permanent, d'esperit innovador, de disponibilitat per al reciclatge i de formació permanent.

Però aquesta visió innovadora i de canvi requereix unes certes capacitats creatives, lligades d'alguna manera a l'estil propi del líder, a la seva especificitat cognitiva.



S'ha de crear un nou tipus de director com a líder dinamitzador, que sigui capaç d'implementar les polítiques educatives renovadores i que faciliti els canvis amb racionalitat, eficàcia i creativitat.

En aquest sentit s'ha pronunciat la Conferència Permanent de Ministres Europeus d'Educació del Consell d'Europa (15a sessió, Helsinki, 1987) en dir:

“S’ha de donar prioritat a la investigació centrada en l’organització i direcció de centres educatius. Coordinar el perfeccionament del professorat i el perfeccionament del personal directiu és un aspecte de gran importància...”

2) Professionalisme, en el sentit de competència, de formació, de qualitat professional que assegura l’exercici d’una autoritat moral reconeguda i acceptada per la comunitat educativa, que dóna credibilitat a les actuacions del directiu.

En aquest sentit seria indispensable un sistema d’accés que pogués garantir la dita capacitat per a l’exercici de la direcció, juntament amb mecanismes de formació permanent i de control per a evitar la rutina amb el pas dels anys.

Aquesta professionalització comporta un nou concepte de la responsabilitat en el sentit de sentir-se una peça clau del desenvolupament i creixement professionals del centre. No n’hi ha prou amb l’exercici de l’autoritat, perquè al cap d’uns quants anys això porta a situacions disfuncionals.

Una pràctica responsable de l’autoritat també comporta la negociació entorn d’objectius pactats per tota la comunitat escolar, la concertació i la gestió de la informació.

Aquesta obertura i disposició davant la comunitat educativa no està contraposada a l’exercici del control i la regulació pròpia de la funció directiva.

Competent des d’un punt de vista professional per a l’exercici de les feines específicament directives i responsable en el seu compromís, el director és el motor de la construcció d’un projecte educatiu del centre que respongui a les necessitats, als condicionaments i a les aspiracions de la comunitat educativa en la qual i per a la qual treballa.

Les tasques genèriques que s’han de desenvolupar i les funcions assignades requereixen impulsar un projecte de centre:

- que aglutini els diversos sectors de la comunitat escolar,
- on es pugui desenvolupar un lideratge situacional (Blanchard, K. i altres, pàg. 86),

Pocs volen ser els elegits

Un dels problemes reals d’aplicació dels sistemes de direcció de centres educatius és la manca de candidats per a l’elecció als centres públics. A Catalunya, el Departament d’Ensenyament ha realitzat cursos de formació per a càrrecs directius amb la intenció de crear un grup de docents formats per a la tasca directiva i infrondre il·lusió pel desenvolupament d’aquesta tasca. Sovint, els problemes derivats de l’excés de responsabilitat, de les dificultats per a exercir de forma correcta les funcions que té assignades i de les relacions amb el Claustre de Professors provoquen desencís entre els possibles candidats.

- que sigui adequat a cada circumstància i centre concret, en el marc ecològic propi,
- que respongui al repte de qualitat i innovació exigint per la nostra societat actual.

4.4. Àmbits d'actuació dels directius

Podem resumir amb Álvarez (1988) l'enquadrament de la funció directiva dins dels tres àmbits següents:

- 1) administratiu-legislatiu i de representació,
- 2) de coordinació i organització de les activitats, i
- 3) de gestió dels recursos humans.

1) Administratiu/legislatiu i de representació

Funcions de control-regulació, de relacions institucionals i de promoció del centre. Vetllar per l'aplicació i compliment de les disposicions vigents i representar oficialment el centre.

2) De coordinació i organització de les activitats

Funcions de coordinació, de direcció tècnico-pedagògica i de presa de decisions. Es refereix a les funcions tècniques més típiques de les direccions, com ara planificar, coordinar, organitzar, controlar, executar...

3) De gestió dels recursos humans

Funcions que inclouen la direcció i prefectura de personal, la motivació i la dinamització dels equips, que constitueixen el lideratge personal. En aquest sentit, cal dir que són molt coneguts els casos d'enfrontaments, implícits o explícits, entre els directius i altres líders carismàtics en alguns centres o entre diferents sectors de la comunitat educativa, fruit de la dinàmica específica a cada lloc i situació. Quan això passa, cal preguntar-se si algunes de les habitualment acceptades funcions directives de con-

Lectures complementàries

Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo*. Madrid: Popular.

Carnicero, P. (1995). "El actual modelo de dirección". *Organización y Gestión*, 4. Madrid: Escuela Española.

Hopes, C. (1988). *The school leader and school improvement. Case studies from ten OECD countries*. Leuven: ACCO/OCDE.


Septours, G. (1990). "Une politique de l'encadrement. Une première étape sur une longue route". *Administration et éducation*. Paris: AFAE.

Fernández Pérez, M. (1988). *La profesionalización del docente*. Madrid: Escuela Española.

Heinz-Elmar, T. (1988). "Profesiones y profesionalización. Un marco de referencia para el análisis histórico del enseñante y sus organizaciones". *Revista de Educación* (núm. 285, pàg. 7-92). Madrid: Centro de Publicaciones MEC.

Lectura recomanada

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

ducció de grups humans i lideratge o element dinamitzador tenen espai i possibilitats de ser exercitades o si, per contra, en la pràctica, l'espai de direcció es limita a tasques burocràtico-administratives. 

Quadre 4


Àmbits, perfils i competències		
Àmbits	Perfils	Tasques
Gestió de recursos humans i representació	Negociador Integrador Consensuador Conductor de grups Dinamitzador Líder Creador d'imatge	Comandament de personal Relacions humanes Incentivació Capacitat de lideratge
Organització de l'activitat pedagògica	Capacitat tècnica Formació pedagògica Generalista Facilitador de recursos Eficàcia executiva Fermesa/flexibilitat Harmonitzador Capacitat innovadora	Planificar → Preveure → Programar Organitzar → Programar Coordinar → Situar → Sumar, comptabilitzar Executar → Dirigir, ordenar Avaluar → Controlar Innovar → Millorar
Gestió administrativo-econòmica	Buròcrata Administrador Coneixedor de la legislació Meticulós Ordenat	Interpretar la llei Documentació Comptabilitat Administració i serveis

5. Els estils de comandament i lideratge

La funció directiva pot exercir-se de molt diverses maneres, amb èmfasi en unes o altres característiques, i pot arribar a configurar el que en la terminologia específica es denominen **estils directius**.

Interessa analitzar els estils directius per intentar aprofundir en aquells que semblin més adients d'acord amb els requeriments i les tasques que, actualment, el món educatiu exigeix, tenint en compte l'entorn i la situació específica del centre escolar.

Però a més de les circumstàncies específiques que afecten la situació de l'organització, les característiques pròpies i personals dels directius, com veurem, condicionen la manera i l'estil d'exercir les seves funcions.

Entre aquestes característiques podem considerar aquelles que es refereixen a aspectes actitudinals, les del domini anomenat aptitudinal, i en general totes aquelles que configuren la personalitat del subjecte i que determinen les seves conductes. 

La literatura sobre funcions directives i estils de direcció en l'àmbit empresarial en general és abundant, però en el domini educatiu és molt més escassa.

Diversos autors han conceptualitzat, descrit i classificat els estils directius des de diferents concepcions i han emfasitzat les característiques pròpies del líder directiu en uns casos, la situació i particularitats de l'organització en altres o bé el tipus de funcions prioritzades. En repassarem, sumàriament almenys, uns quants dels més coneguts des d'aquestes tres perspectives:

Les circumstàncies...

... pròpies de cada comunitat educativa modelaran situacions diferents en les quals sigui més aconsellable el predomini d'unes o altres tasques directives i, per tant, d'un estil o altre de direcció.

Quadre 5

Estils directius	
Enfocament personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritari o autocràtic • <i>Laissez faire</i> o condescendent • Social-integrat • Burocràtic • Carismàtic
Enfocament situacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estil "dirigir" • Estil "instruir" • Estil "donar suport" • Estil "delegar"
Enfocament gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Lideratge de tasca o estructura • Lideratge de manteniment o consideració

5.1. L'enfocament personal

Kurt Lewin i Lippit van realitzar un conegut i ja clàssic experiment amb grups d'alumnes dirigits per diferents tipus de comandament. Els resultats del rendiment de cada grup van ser atribuïbles a les diferents maneres que tenien els líders de conduir el grup, per la qual cosa, des d'aquesta òptica de diferències personals, van conceptualitzar tres estils de direcció.

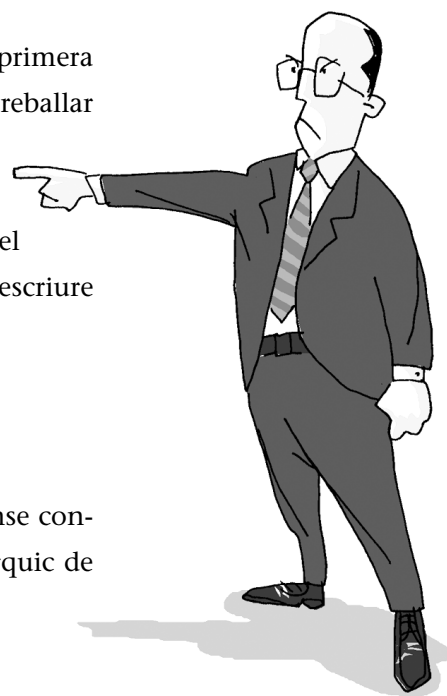
Alguns altres autors van recollir i ampliar posteriorment aquesta primera catalogació. Aquest és el cas de Robert G. Owens (1983), que va treballar en profunditat aquests temes i a qui es deu aquesta coneguda classificació de cinc estils, sempre dins de l'enfocament personal, és a dir, atenent a les característiques personals que posseeix el líder i que, com que és àmpliament coneguda, ens limitarem a descriure breument.

1) Estil autoritari o autocràtic

Caracteritzat per l'exercici del poder en forma poc dialogant i sense considerar altres opinions que les seves, amb un concepte molt jeràrquic de l'autoritat.

2) Estil *laissez faire* o condescendent

Caracteritzat per identificar l'exercici del càrrec directiu amb la total absència de criteris, sense intervenir, pràcticament, en els processos de presa de decisions i deixant l'organització a l'arbitri dels seus membres. Es pot dir que els directius amb aquest estil són antidirectius que actuen amb deixament de les seves responsabilitats com a tals.



3) Estil democràtic o social integrat

Caracteritzat per l'exercici del poder de forma democràtica consultant àmpliament les decisions i optant, generalment, per les opinions majoritàries, amb les quals és fàcil identificar-se.

4) Estil burocràtic

Caracteritzat per exercir el comandament basant-se en el compliment de les normes i regles establertes, amb una clara inclinació cap a les feines més burocràtiques i rutinàries.

5) Estil carismàtic

Caracteritzat per l'exercici de l'autoritat basat en un autèntic lideratge personal, que arrossega l'organització amb qualitats personals d'empatia i carisma.



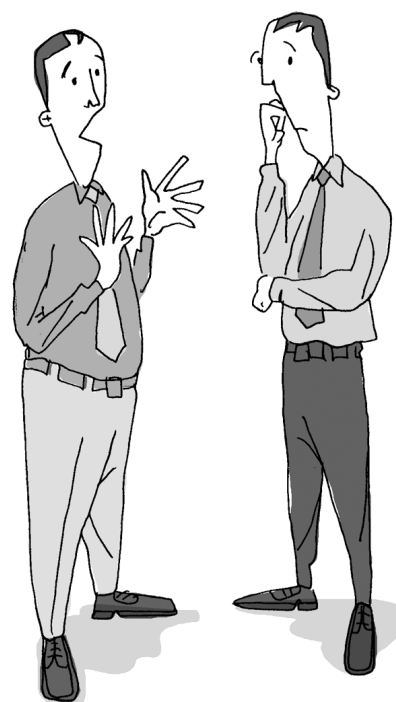
5.2. L'enfocament situacional

K. Blanchard, P. Zigarmi i D. Zigarmi (1986) atorguen una gran importància al moment en què es troba l'organització, a la dinàmica dels diferents subgrups, al clima que presenta, a tot el que configura i defineix el marc ecològic en què està immersida en aquest determinat moment.

Analitzen l'estat en què es troba l'organització al voltant de dues variables:

- El grau d'interès, l'actitud i la motivació que tenen, en general, els membres de l'organització.
- El grau de professionalitat i de competència professional que tenen, en general, els membres de l'organització.

Aquestes variables configuren quatre situacions diferents possibles en les organitzacions. En funció d'aquesta situació, diuen, interesserà més exercir un tipus de lideratge o un altre dels que presentem:



1) Estil “dirigir”

Caracteritzat perquè el líder imparteix ordres concretes i efectua de prop el control i seguiment de la tasca.

2) Estil “instruir”

Aquest estil recull les característiques de l’anterior i, a més, el líder rep suggeriments, raona i explica les decisions preses, i manté una actitud didàctica amb els col·laboradors.




3) Estil “donar suport”

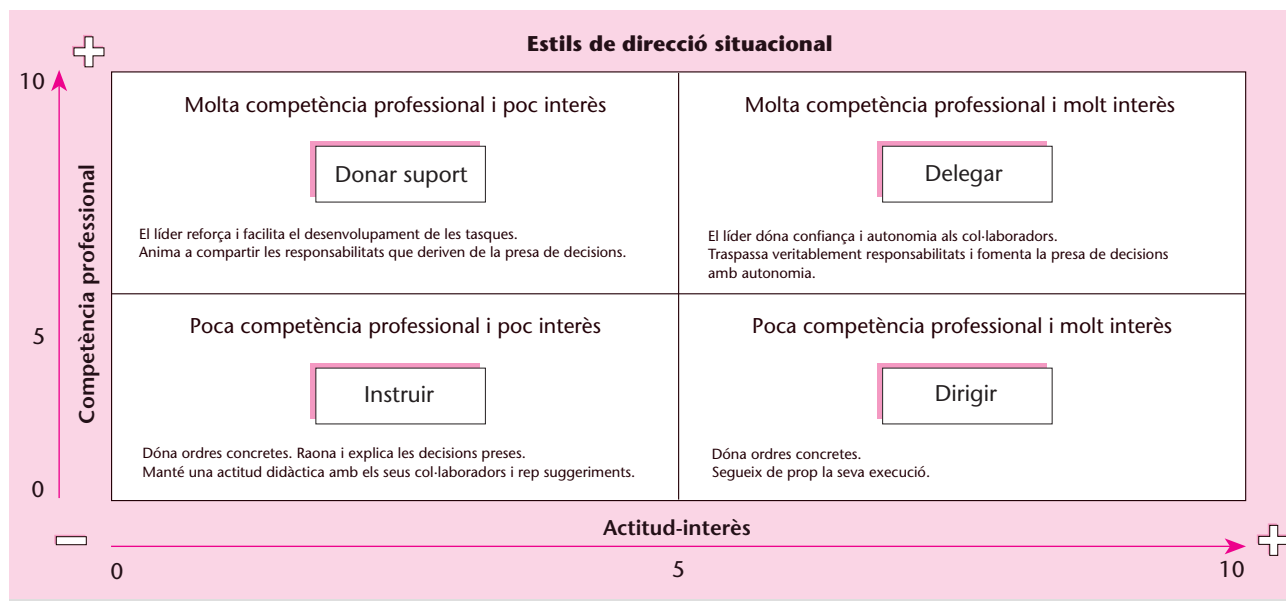
El líder reforça i facilita els esforços dels subordinats en el desenvolupament de les tasques i comparteix les responsabilitats que deriven de la presa de decisions.

4) Estil “delegar”

El líder traspasa i deixa a les mans dels subordinats algunes responsabilitats i la presa de decisions.

L’estil directiu òptim, sostenen, serà el que sintonitzi millor amb la situació i les necessitats de l’organització en aquell determinat moment, i el bon directiu és el qui té la capacitat i sensibilitat per a captar aquesta situació i prou versatilitat per a donar respostes canviants i múltiples, adequades a cada moment. 

Quadre 6



Es tracta, com es pot veure, d'un model dinàmic i canviant alternativament, que se centra en la situació de l'organització en un determinat moment del seu clima i cultura organitzacional.

5.3. L'enfocament gerencial

En aquest enfocament es considera quin és el vessant que el líder prioritza d'entre els dos pols, a vegades incompatibles, que sovint es presenten en les organitzacions en què la relació personal és molt rellevant: incidir més en la dinàmica grupal de manteniment de les relacions humanes que faci el líder o, al contrari, donar més rellevància al compliment i consecució dels objectius, les tasques o l'estructura.

Aquest enfocament de gerència s'inspira en els treballs de Mc Gregor i, més concretament, en la seva teoria dels homes X i els homes Y, que considera dos tipus de lideratge:

1) Lideratge de tasca o estructura

Són els prototípics homes X de Mc Gregor, centrats en la consecució d'objectius, en l'eficàcia i en els resultats, molt més que en les relacions afectives i humanes, amb domini de les tècniques de planificació, organització i gestió.

2) Lideratge de manteniment o consideració

Els homes Y se centren a aconseguir un bon clima de relacions personals, en la motivació i dinamització de l'equip humà, a obtenir un estat de satisfacció i gratificació entre els individus de l'organització; intervenen en les situacions conflictives i tendeixen a la millora del clima organitzacional.

Lectures complementàries

Álvarez, M. (1988). *El Equipo Directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Ed. Popular.

Blake, R.; Mouton, J.S. (1964). "The Managerial Grid". Extret d'Álvarez, M. (1988), *op. cit.* pàg. 50.

Blanchard, K.; Zigarmi, P.I; Zigarmi, D. (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. Barcelona: Grijalbo.

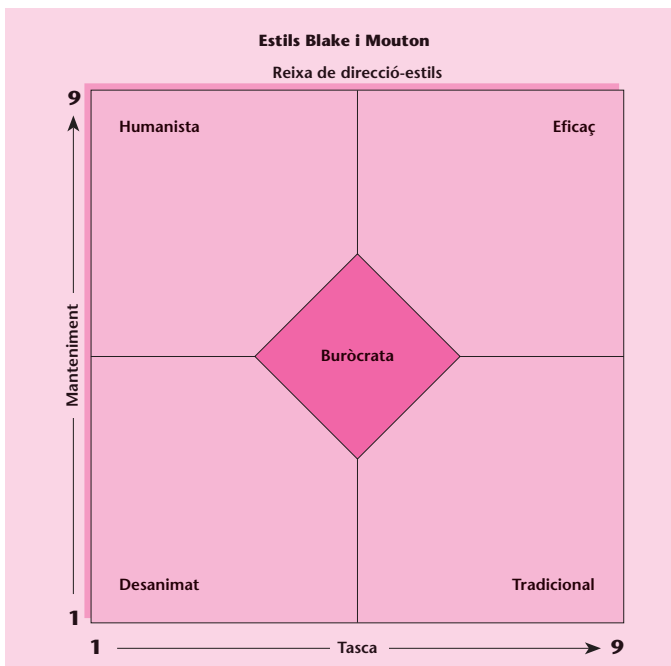
Owens, R.G. (1983). *La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Educación Abierta/Santillana.

Mamou, G. (1990). "Un chef d'établissement aujourd'hui". *Administration et éducation* (núm. 45, pàg. 81-98). París: AFAE.

Segons Blake i Mouton, els tipus de líder són:

- líder pur tradicional
- líder humanista
- líder desanimat
- líder buròcrata
- líder eficaç

Quadre 7



Resum

Un tret característic que ha anat configurant els sistemes educatius és el de la **democratització** i la **participació**, enteses com a possibilitats de participació i control dels diferents membres de la comunitat escolar en el govern i la gestió de l'educació.

Dues característiques bàsiques que configuren i delimiten les oportunitats de participació dels ciutadans en l'ensenyament són el **model territorial** i l'existència d'**instàncies directes de representació i participació**.

A Espanya i Catalunya, la LODE i el Decret 87/86, de 3 d'abril, regulen els òrgans de govern dels centres públics d'ensenyament de nivell no universitari. Els **òrgans col·legiats** són el Consell Escolar i el Claustre de Professors. Els **òrgans unipersonals** o càrrecs directius són el director, el cap d'estudis i el secretari-administrador.

L'entramat organitzatiu d'òrgans de govern i participació constitueix un sistema d'interrelacions o **sistema relacional** de la institució. Així mateix, al centre escolar, considerat com a organització, també hi ha un altre sistema de relacions humanes informals que configuren l'anomenat clima organitzacional i la cultura institucional.

La **cultura institucional** dominant d'una organització és el conjunt de valors, creences, normes, principis, etc. que presideixen la seva activitat i que estableixen la seva pròpia dinàmica interna i amb el medi. Hi ha diferents estils de cultura als centres escolars, com ara l'orientada a les persones, l'orientada a la funció, l'orientada a la societat i l'orientada als resultats.

El concepte de **clima** és el patró total d'expectatives i valències que hi ha en un centre donat. La satisfacció que senten les persones amb el seu treball condiciona les relacions de contigüitat i afinitat entre els grups i subgrups de la institució.

La participació, per a ser eficaç, necessita coordinació, articulació, i això és responsabilitat d'una direcció escolar que optimitzi els processos de col·laboració i afavoreixi un autèntic treball en equip.

La **funció directiva** realitza funcions de planificació, coordinació, organització, execució, control, representació, administració i govern general sobre les activitats i el funcionament dels centres escolars.

La manera d'exercir les funcions directives configura els estils de coordinació i **lideratge** sota tres enfocaments:

1) Personal

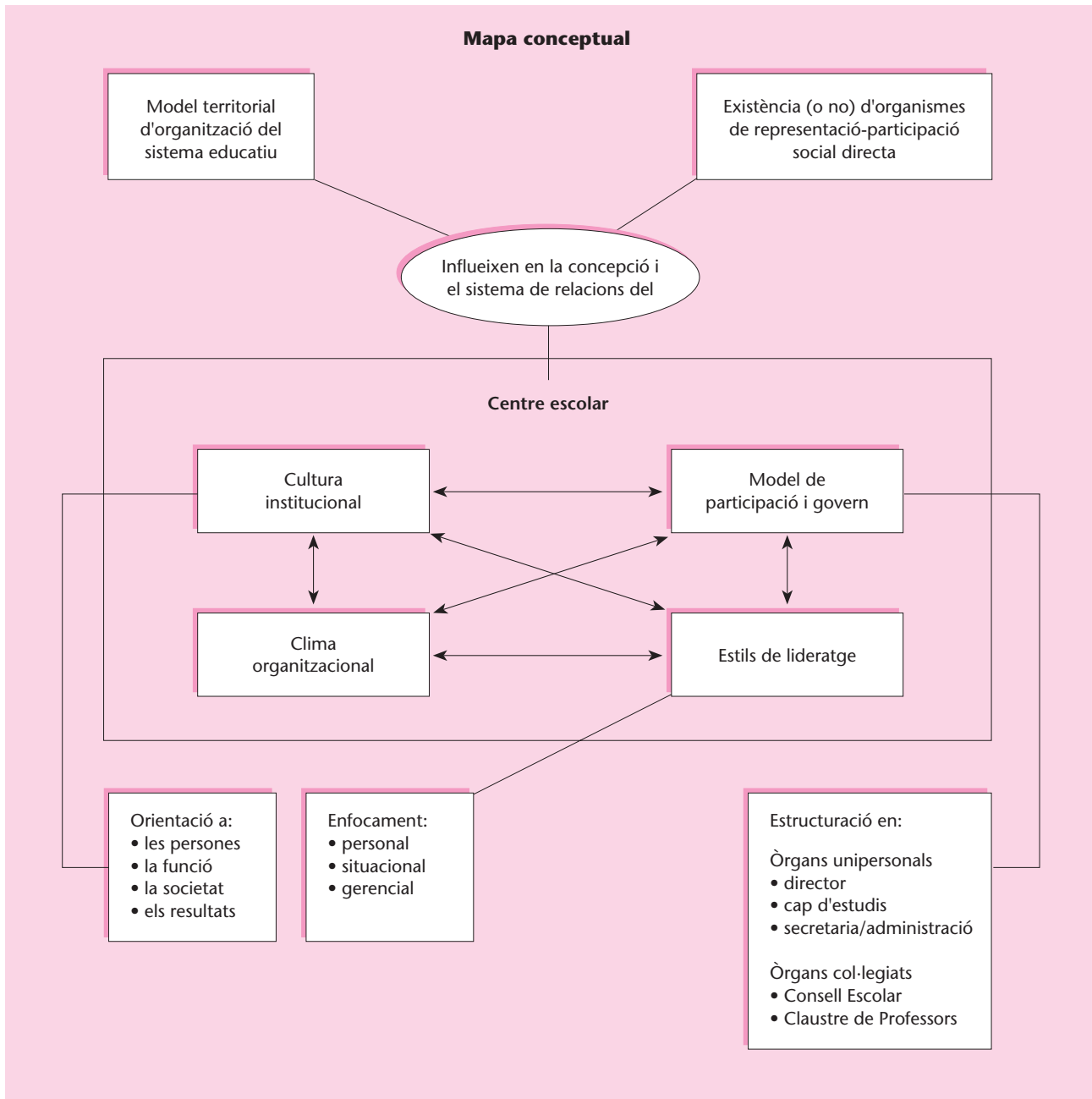
- a) Estil autoritari o autocràtic.
- b) Estil *laissez faire* o condescendent.
- c) Estil democràtic o social integrat.
- d) Estil burocràtic.
- e) Estil carismàtic.

2) Situacional

- a) Estil "dirigir".
- b) Estil "instruir".
- c) Estil "donar suport".
- d) Estil "delegar".

3) Gerencial

- a) Lideratge de tasca o estructura.
- b) Lideratge de manteniment o consideració.



Activitats

Activitats bàsiques

1. Analitza i compara les funcions atribuïdes al Claustre de Professors i al Consell Escolar. Reflexiona i desenvolupa per escrit les teves idees sobre el diferent caràcter i les finalitats d'un i l'altre organisme.
2. Desenvolupa en una plana les teves idees sobre la relació dels conceptes de territorialitat i participació. Si tens dubtes, torna a llegir la part corresponent del tema sobre els models d'administració educativa de tipus territorial centralitzada, regionalitzada i mixta.
3. Seguint les instruccions, emplena el qüestionari adjunt sobre el clima de l'escola ideal i el que a tu et sembla que té una escola qualsevol que coneguis o aquella on vas cursar els estudis. No et preocupis si el referent d'escola és massa remot. Únicament es tracta d'aprofundir el tema del clima organitzacional d'una manera pràctica a partir d'un exercici.

La determinació de clima en un centre educatiu

A continuació tenim l'instrument creat per Litwin per a poder-lo mesurar. Després de la seva aplicació, serà un gran repte per a l'Equip Directiu determinar la teràpia adient per a, en cas necessari, millorar el seu clima.

Els resultats obtinguts els incorporarem al gràfic, en marcarem de forma diferent el que fa referència a la mesura actual (A) del que es refereix a la ideal (I) corresponent a cada aspecte concret.

Questionari sobre el clima de l'escola

Introducció: Posa una A en el número que indica, en la sèrie de sis dimensions, el clima de l'escola cap a aquesta dimensió i una I en el requadre que indica on hauria d'estar idealment l'organització en aquesta dimensió.

1. Autonomia. Es dóna autonomia i responsabilitat personal per a assolir els objectius del centre; és el grau en què els professors senten que poden prendre decisions i solucionar problemes sense consultar els seus superiors a cada pas.

es dóna poca autonomia	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	es dóna molta autonomia
------------------------	-----------------------------	-------------------------

2. Repte. L'èmfasi que posa l'escola en la producció de qualitat destacada, incloent-hi el grau en què els professors senten que l'escola estableix fites que són un repte i amb les quals se senten compromesos.

normes molt baixes	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	normes que són un repte
--------------------	-----------------------------	-------------------------

3. Recompenses. El grau en què els professors senten que es reconeix i es premia el treball ben fet. No se'ls ignora, critica o castiga quan alguna cosa surt malament.

s'ignora i es critica el treball	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	es reconeix i es critica el treball
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

4. Claredat en l'organització. El sentiment, entre els professors, que les coses estan ben organitzades i les fites definides amb prou claredat, en lloc de ser confuses i desordenades.

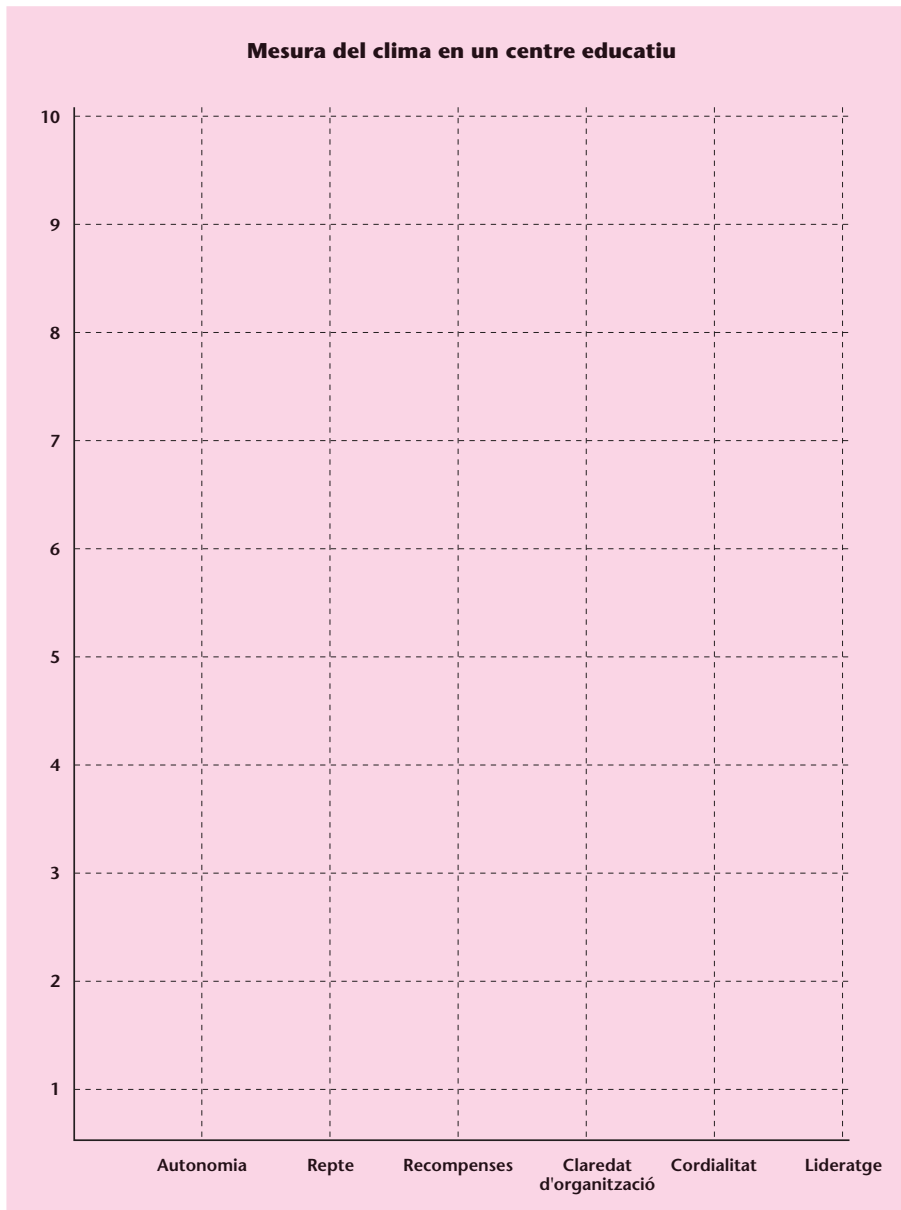
organització desordenada	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	bona organització
--------------------------	-----------------------------	-------------------

5. Cordialitat i suport. El sentiment que els professors confien el uns en els altres i que hi ha un bon ambient laboral. No s'ataca les persones sinó la seva actuació.

sense cordialitat ni suport	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	bona cordialitat i suport
-----------------------------	-----------------------------	---------------------------

6. Lideratge. És la disposició per part dels membres del Claustre a acceptar el lideratge i la direcció. Els professors se senten en llibertat d'assumir funcions de lideratge i se'ls premia per la seva eficàcia. L'organització està dominada solament per un o dos individus.

no s'accepta el lideratge	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	Accepten i premien el lideratge
---------------------------	-----------------------------	---------------------------------



Després de contestar el qüestionari, reflexiona sobre els factors que considera i la concepció subjacent de clima organitzacional. Desenvolupa en una plana les teves impressions sobre el tema i, si tens dubtes, torna a llegir la part corresponent sobre el clima organitzacional.

4. Seguint les instruccions, emplena el qüestionari adjunt sobre els estils directius "La graella de direcció". L'objectiu d'aquest exercici únicament és aprofundir el tema dels estils directius d'una manera pràctica.

La graella de direcció

Blake, R. i Mouton J.S.

El qüestionari individual següent proporciona informació sobre el perfil directiu del lector. Com tots els tests de personalitat, cal relativitzar els resultats i conferir-los un valor orientatiu i lúdic.

Les frases següents descriuen diferents aspectes de la conducta d'una persona que en té d'altres al seu càrrec, d'un líder o d'un animador de grup. Contesta-les segons quin creguis que és o seria el teu comportament si fossis el líder d'un grup de treball. Per a fer-ho, encercla la lletra de la resposta que s'adeqüi més a la teva possible conducta.

- S vol dir "sempre"
- F vol dir "freqüentment"
- O vol dir "ocasionalment"
- G vol dir "gairebé mai"
- M vol dir "mai"

		Si jo fos líder d'un grup de treball, probablement...	G-M	S-F
S F O G M	1.	Actuaria com a portaveu del grup.....	T _	
S F O G M	2.	Permetria que els membres del grup tinguessin total llibertat en la seva feina		M _
S F O G M	3.	Fomentaria l'ús de procediments uniformes.....	T _	
S F O G M	4.	Permetria que els membres del grup prenguessin la iniciativa a l'hora de solucionar els problemes		M _
S F O G M	5.	Faria que els membres del grup s'esforcessin més		M _
S F O G M	6.	Deixaria que els altres fessin la seva feina com trobessin més convenient		M _
S F O G M	7.	Procuraria que la feina es fes a bon ritme.....		T _
S F O G M	8.	En confiar una responsabilitat als membres del grup, els deixaria que l'abordessin a la seva manera		M _
S F O G M	9.	Em proposaria solucionar els conflictes que s'esdevinguessin dins del grup.....	T _	
S F O G M	10.	No m'inclinaria a deixar llibertat d'acció als altres	M _	
S F O G M	11.	Decidiria el que s'hauria de fer i com es faria	T _	
S F O G M	12.	Pressionaria per aconseguir més eficàcia		T _
S F O G M	13.	Assignaria funcions específiques a cada membre.....		T _
S F O G M	14.	Em mostraria disposat a introduir canvis		M _
S F O G M	15.	Establiria l'ordre, les dates, etc. de la feina que s'ha de realitzar	T _	
S F O G M	16.	Em negaria a donar compte dels meus actes.....	M _	
S F O G M	17.	Persuadiria els altres que seguissin les meves idees.....	T _	
S F O G M	18.	Permetria que el grup fixés el seu ritme de treball.....		M _

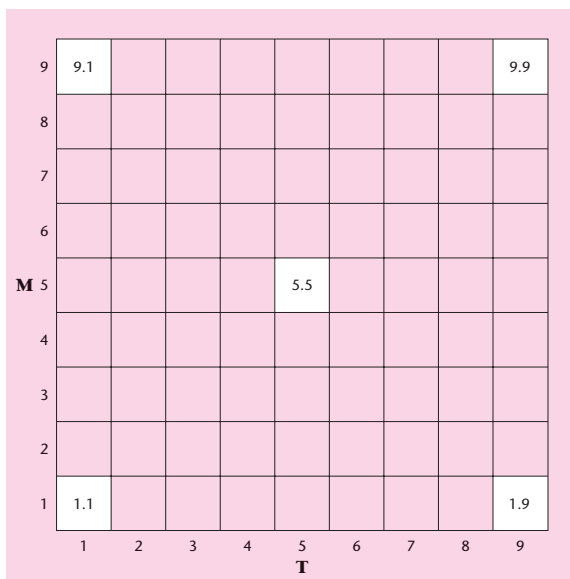
a) Després de contestar les preguntes i encerclar la lletra de la resposta que has triat, assenyalala amb un punt el valor que has escollit en la columna de la dreta tenint present que només puntuen quan l'ítem triat conté la lletra T –o M. Si el valor que has triat no té cap lletra M ni T, no l'assenyalis. Per exemple: si per a l'ítem 8 has triat la lletra M, en no figurar aquesta lletra a la columna dreta, no s'indica cap valor.

Si has encerclat la lletra S, hauries de posar un punt a la columna dreta (M).

b) A continuació suma per separat els valors de T i els valors de M i posa'ls al requadre següent:

M =
T =

c) Finalment, marca amb una creu la casella corresponent a l'abscissa M vertical i amb una altra creu la casella corresponent a la T horitzontal. Busca el punt coincident a la graella, que et situarà en un espai més o menys proper als valors 9.1 / 1.9 / 1.1 / 5.5 / 9.9 .



9.1. Líder pur tradicional

- Orientat als objectius. Pensa que la tasca i el manteniment són importants, però ell sol no els pot portar a terme. Opta per objectius, tasques, mètodes, controls amb incentius de premis i càstigs.
- Forta necessitat de sentir-se valorat.
- Només li interessen els èxits tècnics.
- Sol ser un bon executiu, però a vegades fracassa perquè desaten les relacions humanes.

1.9. Líder humanista

- Considera que els objectius i les relacions són importants per a la seva gestió, però pensa que no es poden fer compatibles.
- Opta pels rols de manteniment, per les relacions personals.
- La seva gestió es basa en valors com ara lleialtat, afectivitat, comprensió.

1.1. Líder desanimat

- No li importa ni la tasca ni el manteniment.
- Les seves experiències anteriors són negatives pel que fa a l'exercici del poder. No ha aconseguit èxit per circumstàncies adverses.
- Pretén sobreviure sense complicar-se la vida. Defuig els conflictes.

5.5. Líder buròcrata

- Crea normes clares i flexibles de funcionament. Li interessen els dos aspectes: tasca i manteniment.
- Aconsegueix normalment que les coses funcionin sense grans conflictes i, quan n'hi ha, els reconverteix amb habilitat.

9.9. Líder eficaç

- Pensa que tasca i manteniment es poden fer compatibles. Es poden programar bé els objectius i atendre bé les relacions personals. Actua d'aquesta manera perquè la seva feina l'entusiasma.
- Pensa que, si els objectius són clars i els mètodes són adequats, es poden mantenir relacions constructives. Es basa en el compromís personal amb la gent. Li agraden les formalitats.
- Després de contestar el qüestionari, reflexiona sobre els factors que considera i la concepció subjacent dels estils de lideratge.

Desenvolupa en una plana les teves impressions sobre el tema i, si tens dubtes, torna a llegir la part corresponent sobre els estils directius.

Activitats d'aprofundiment

1. En alguns països del nostre entorn, les institucions del món empresarial participen en els òrgans de govern dels centres educatius, semblants als nostres consells escolars.

- Com s'han de conciliar les dues lògiques diferents i sovint contradictòries que representen la institució educativa (preocupada per la formació-processos) i el món empresarial (centrat en el benefici-producte final)?

- Explica en una plana les teves opinions sobre aquesta qüestió.

2. Anàlisi de cas.

La professora de setè curs d'EGB d'un centre públic de Girona, membre del seu Consell Escolar, va pintar i decorar l'aula que tenia assignada durant el curs 93-94, amb l'ajut dels pares i va crear diferents espais i racons mitjançant plafons i mampares fetes expressament.

Els primers dies de setembre del 94, el cap d'estudis, després d'un Claustre de planificació dels grups d'alumnes, professors i aules, valorades les possibilitats i necessitats del centre, li comunica que per al curs 94-95 s'haurà de traslladar a l'aula del costat, que està sense pintar i és més petita, i on no podrà aprofitar gairebé cap mampara.

La mestra, aprofitant que és membre del Consell Escolar i que dos pares dels seus alumnes també ho són, convoca una sessió del Consell Escolar, en què manifesta el seu desacord i força una votació per tal que sigui aquest òrgan qui decideixi. Després d'una votació secreta, el Consell Escolar acorda per majoria que la mestra no canviï d'aula.

El cap d'estudis, davant dels fets, discuteix amb el director i aquest li comunica el cessament automàtic com a cap d'estudis.

• Comenta i delimita, fonamentant-ho sempre sobre funcions i competències generals dels diferents òrgans de govern, les actuacions de:

- la mestra
- el cap d'estudis
- el director
- el Consell Escolar

Actua correctament la mestra convocant el Consell Escolar per a resoldre el conflicte?

Actua correctament el director ordenant el cessament del cap d'estudis? Quin estil directiu sembla que té?

Actua correctament el cap d'estudis respecte de les seves funcions?

Actua correctament el Consell Escolar decidint sobre aquest tema?

Com caracteritzaries la cultura i el clima organitzacional que es dedueix que hi ha al centre?

Exercicis d'autoavaluació

D'elecció múltiple

1. Quina d'aquestes funcions no és pròpia del director?
 - a) elegir representants en el Consell Escolar de Centre
 - b) representar el centre
 - c) coordinar la participació dels diferents sectors
2. En cas d'absència o malaltia, el director és substituït per:
 - a) el cap d'estudis
 - b) l'administrador
 - c) el secretari
3. El col·lectiu d'administració i serveis participa en:
 - a) el Consell Escolar i el Claustre
 - b) el Consell Escolar
 - c) el Consell Escolar i l'Equip Directiu
4. El col·lectiu de professors participa en:
 - a) el Consell Escolar i el Claustre
 - b) el Consell Escolar
 - c) el Claustre
5. Assenyala quin punt de l'ordre del dia del Claustre no és pertinent:
 - a) elegir cap d'estudis
 - b) decidir la metodologia d'una àrea
 - c) promoure iniciatives de recerca
6. El col·lectiu de pares està representat en:
 - a) el Consell Escolar i el Claustre
 - b) el Consell Escolar
 - c) el Consell Escolar i l'Equip Directiu
7. Els òrgans de govern d'un centre públic venen definits en:
 - a) la LODE
 - b) la LOGSE
 - c) la Llei general d'educació
8. Quina d'aquestes funcions no és pròpia del cap d'estudis?
 - a) elaborar horaris i distribuir grups i aules
 - b) estendre les certificacions del centre
 - c) tenir cura de la utilització del material audiovisual i informàtic
9. Quina d'aquestes funcions no és pròpia del secretari?
 - a) exercir el comandament del personal d'administració
 - b) elaborar l'avantprojecte de pressupost del centre
 - c) substituir el director en cas d'absència o malaltia
10. Assenyala quin punt de l'ordre del dia del Consell Escolar no és pertinent:
 - a) decidir la metodologia d'una àrea
 - b) elaborar el projecte educatiu
 - c) sancionar un alumne d'acord amb el reglament de règim interior

Qüestions breus

Indica a quin dels diferents òrgans de govern i participació fa referència la caracterització següent:

1. Autoritzar les despeses i ordenar els pagaments.
2. Òrgan de govern del centre, càrrec responsable dels aspectes tècnico-didàctics, acadèmics i pedagògics.
3. Òrgan de govern general i de participació dels diferents sectors de la comunitat escolar.
4. Exercir la prefectura del personal d'administració i serveis.
5. Òrgan de govern, de participació i de coordinació global del centre en aspectes tècnico-pedagògics.
6. Executar els acords dels òrgans col·legiats.
7. Òrgan de govern general, càrrec de coordinació i seguiment de totes les activitats del centre.
8. Supervisar l'activitat general del centre en els aspectes administratius i docents.
9. Promoure iniciatives metodològiques i d'experimentació pedagògica.
10. Òrgan de govern del centre, càrrec responsable dels aspectes de gestió administrativa i econòmica.

Desenvolupament del tema

Fes un esquema sintètic dels diferents enfocaments i estils de coordinació i lideratge.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

D'elecció múltiple

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

Qüestions breus

Òrgans de govern

1. Director/a.
2. Cap d'estudis.
3. Consell Escolar de Centre.
4. Secretari/ària-administrador/a.
5. Claustre de Professors.
6. Director/a.
7. Director/a.
8. Consell Escolar del Centre.
9. Claustre de Professors.
10. Secretari/ària-administrador/a.

Desenvolupament del tema

Estils de coordinació i lideratge

1. L'enfocament personal
 - a) Estil autoritari o autocràtic.
 - b) Estil *laissez faire* o condescendent.
 - c) Estil democràtic o social integrat.
 - d) Estil burocràtic.
 - e) Estil carismàtic.
2. L'enfocament situacional
 - a) Estil "dirigir".
 - b) Estil "instruir".
 - c) Estil "donar suport".
 - d) Estil "delegar".
3. L'enfocament gerencial
 - a) Lideratge de tasca o estructura.
 - b) Lideratge de manteniment o consideració.

Glossari

Clima organitzacional: el clima organitzacional es pot considerar el resum o patró total d'expectatives i valències que hi ha en un centre donat i caracteritza les interrelacions que hi ha en tota comunitat d'interessos humans, les agrupacions informals i les relacions de contigüitat i afinitat.

Comunitat educativa: la comunitat educativa és el conjunt de persones i institucions implicats d'una manera o una altra i interessats en el procés educatiu en un àmbit determinat. Així, podem parlar de la comunitat educativa de Catalunya o de la comunitat educativa d'un centre escolar concret.

Generalment, es consideren membres d'una comunitat educativa els alumnes, els pares d'alumnes, els professors, els directius, el personal d'administració i serveis, i també els representants de les associacions de pares, del municipi, de la comarca, dels sindicats, dels empresaris i d'altres institucions.

Control social de l'educació: intervenció dels professors, pares, alumnes i altres sectors de la comunitat educativa en la gestió, el control, l'exigència de transparència i el govern

general dels centres i institucions educatives. Així, la comunitat escolar és la coprotagonista activa responsable conjuntament amb els poders públics.

Cultura institucional: la cultura dominant d'una organització és el conjunt de valors, creences, normes, principis etc. que presideixen la seva activitat i que estableixen la seva pròpia dinàmica interna i amb el medi.

Direcció escolar: persones que exerceixen al centre escolar les funcions de planificació, coordinació, organització, execució, control, representació, administració i govern general sobre totes les activitats i el funcionament de la institució.

La direcció dels centres escolars està integrada, com a mínim, pels càrrecs de director, cap d'estudis i secretari-administrador.

Lideratge: capacitat personal caracteritzada per posseir un determinat ascendent o autoritat organitzativa sobre altres persones d'un determinat grup.

El líder és capaç de crear un bon clima de relacions personals, de motivar i dinamitzar un equip humà, d'obtenir un estat de satisfacció i gratificació entre els individus de l'organització; intervé en les situacions conflictives i tendeix a la millora del clima organitzacional.

Òrgan col·legiat: òrgan col·lectiu integrat per membres de diferents sectors que representen i actuen sobre els interessos comuns generals i que són corresponsables del seu funcionament.

El funcionament dels òrgans col·legiats està tipificat normativament i sotmès al compliment del dret i el procediment administratiu.

Òrgan de govern: unitats estructurals de la institució que tenen atribuïdes una sèrie de funcions específiques per tal de desenvolupar de la millor manera possible una acció coordinada que porti a la consecució de les fites i objectius generals de l'organització. Comporta l'assumpció de determinades responsabilitats.

Òrgan unipersonal: càrrec desenvolupat per una única persona que comporta l'assumpció de determinades funcions sobre les quals és responsable directe.

Els òrgans unipersonals o directius tenen assignades funcions de direcció, organització i gestió, coordinació, orientació i avaluació.

Professionalisme: capacitat general de les persones per a l'exercici competent i qualificat de les feines específicament atribuïdes des d'un punt de vista professional, determinat per factors com ara la formació, l'experiència i la dedicació, és a dir, per aspectes aptitudinals i actitudinals.

Es relaciona amb

- la possessió d'un saber específic, no trivial,
- el progrés tècnic continu,
- la fonamentació críticocientífica,
- el nivell d'institucionalització assolit,
- el reconeixement social en la dita professió,
- una autopercepció com a tal professional.

Sistema relacional: conjunt d'òrgans de govern i participació que constitueix un sistema d'interrelacions, de confluència d'interessos i expectatives, de comunicacions i processos de presa de decisions, amb un determinat repartiment de funcions i rols.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

- Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Antúnez, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: ICE/Horsori.
- Gairín, J.; Darder, P. (1994). *Organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis.
- Municio, P. (1988). "La cultura escolar como clave". *Apuntes de educación* (29, pàg. 2-6). Madrid: Anaya.

Bibliografia complementària

- Blake, R.; Mouton, J.S.** (1964). *The managerial grid*. Tret d'Álvarez, M. (1988). *Op. cit.* (pàg. 50).
- Blanchard, K.; Zigarmi, P.; Zigarmi, D.** (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. Barcelona: Grijalbo.
- Brunet, L.** (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mèxic: Trillas.
- Carnicero, P.** (coord.) (1991). *Què motiva els professors?*. Barcelona: Coordinació Àrees de Documentació. (Materials i tecnologies d'organització i gestió).
- Carnicero, P.** (coord.) (1991). *Conflictes i escola*. Barcelona: Coordinació Àrees de Documentació. (Materials i tecnologies d'organització i gestió).
- Carnicero, P.** (1995). "El actual modelo de dirección". *Organización y Gestión* (núm. 4). Madrid: Escuela Española.
- Carnicero, P.; Gairín, J.** (1995). *El administrador del centro educativo*. Madrid: MEC/Consejo de Economistas.
- Departament d'Ensenyament** (1988). *Normativa bàsica. LODE*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Departament d'Ensenyament** (1988). *Normativa bàsica. Decret 87/86*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Departament d'Ensenyament** (1988). *Els òrgans de govern dels centres educatius públics*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Fernández, M.J.** (1989). "Concepto de clima institucional". *Apuntes de educación* (32, pàg. 2-5). Madrid: Anaya.
- Fernández Enguita, M.** (1992). *Poder y participación en el sistema educativo*. Barcelona: Paidós.
- Fernández Pérez, M.** (1988). *La profesionalización del docente*. Madrid: Escuela Española.
- García Garrido, J.L.** (1988). "La enseñanza primaria en el umbral del siglo XXI". *Aula XXI*. Madrid, París: Santillana/Unesco.
- Gómez Dacal, G.** (1985). *El centro docente. Líneas para la aplicación de la LODE*. Madrid: Escuela Española.
- Heinz-Elmar, T.** (1988). "Profesiones y profesionalización. Un marco de referencia para el análisis histórico del enseñante y sus organizaciones". *Revista de educación* (núm. 285, pàg. 77-92). Madrid: Centro de publicaciones MEC.
- Hopes, C.** (1988). *The school leader and school improvement. Case studies from ten OCED countries*. ACCO7OCDE, Leuven.
- Mamou, G.** (1990). "Un chef d'établissement aujourd'hui". *Administration et éducation* (núm. 45, pàg. 81-98). París: AFAE.
- Owens, R.G.** (1983). *La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Educación abierta/Santillana.
- Pascual, R.** (1988). "La gestión educativa ante la innovación y el cambio". II Congreso Mundial Vasco. Madrid: Narcea.
- Ramo Traver, Z.** (1987). *Manual dels òrgans de govern dels centres docents de Catalunya*. Madrid: Escuela Española.
- Septours, G.** (1990). "Une politique de l'encadrement. Une première étape sur una longue route". *Administration et éducation*. París: AFAE.

