



---

## El projecte de direcció

---

Joan Teixidó Saballs

### 1. INTRODUCCIÓ.

### 2. CONCEPTUALITZACIÓ.

2.1. Aproximació al Projecte de Direcció

2.2. El lideratge dels centres educatius

2.3. El procés d'accés a la direcció

2.4. El projecte de direcció

### 3. VISIÓ ESTÀTICA: COMPONENTS

3.1. Presentació

3.2. Fonamentació

3.2.1. Detecció de necessitats

3.2.2. Visió de la direcció

3.3. Objectius

3.4. Pla d'acció

3.4.1. Actuacions

3.4.2. Recursos

3.4.3. Temporització

3.4.4. Possibilitats i límits de la planificació

3.5. Annexos

### 4. VISIÓ DINÀMICA: DE L'ELABORACIÓ A L'AVALUACIÓ.

4.1. Presentació i difusió a la comunitat educativa.

4.2. Elecció i nomenament de l'equip directiu

4.3. Implementació

4.4. Avaluació

### 5. ACTIVITATS

### 6. BIBLIOGRAFIA

## INDEX DE QUADRES

1. Diagrama de continguts dels mòdul
2. L'organització com a marc, com a agent i com a ens que aprèn.  
(Cf GAIRÍN, 1996 :377)
3. Procés d'accés a la direcció
4. El Projecte de Direcció i la resta de documents institucionals
5. Alguns trets característics del Projecte de Direcció
6. Components del Projecte de Direcció
7. Factors de fonamentació del Projecte de Direcció
8. Aspectes a considerar en l'anàlisi de necessitats del centre (GAIRÍN, 1993 :16)
9. Àmbits d'objectius del Projecte de Direcció ( SARASÚA I ESTEFANÍA ,1995 :23)
10. Algunes qüestions a considerar en la formulació dels objectius del PdD
11. Exemple de concreció d'activitats a partir d'un objectiu
12. Possibilitats i límits de la planificació. Exemple de concreció del pla d'acció de diverses actuacions tendents a l'assoliment d'un objectiu del PdD
13. Seqüència d'actuacions en el procés d'elaboració i execució del PdD

## 1. INTRODUCCIÓ

El procediment d'accés a la direcció d'un centre educatiu, d'acord amb allò que es determina a l'art. 17.4. de la LOGAPCD<sup>1</sup>, comporta l'exigència d'elaborar un Projecte de Direcció, entès com el document marc en el qual si exposa la filosofia de gestió i les propostes de millora de l'equip que es presenta com a candidat. Es tracta d'un document que ha d'ésser conegut i debatut pels diversos estaments que conformen la Comunitat Educativa, els representants dels quals, amb el seu vot a la sessió del Consell Escolar en la qual es procedeixi a l'elecció de director, atorgaran o negaran el suport a les diverses candidatures que hi concorrin<sup>2</sup>. Des d'aquesta perspectiva, constitueix un document del qual se'n deriva un doble compromís: per a la candidatura elegida, suposa el deure d'actuar de manera conseqüent amb la línia marcada; per al conjunt de la Comunitat Educativa, un cop proclamats els candidats que han obtingut el suport majoritari del Consell Escolar, implica l'obligació moral de el compromís d'atorgar recolzament per a l'assoliment de objectius i actuacions que es delimiten al projecte. Conjuntament, per tant, ambdues parts assumeixen el compromís recíproc de vetllar per l'acompliment dels objectius i propòsits que constitueixen l'essència del PdD. Es tracta d'establir el grau just de tensió institucional per tal de prevenir que el

---

<sup>1</sup> Una anàlisi sistemàtica dels aspectes novedosos que incorpora la Llei Orgànica de la Participació, Govern i Avaluació dels Centres Docents en relació a la LODE, pel que fa als aspectes d'accés i exercici de la direcció podeu trobar-la a TEIXIDÓ (1997a).

<sup>2</sup> Una de les novetats introduïdes per la LOPEGCD (Art. 17.3.) consisteix a exigir la majoria absoluta dels vots favorables membres del Consell Escolar per tal d'obtenir-ne el suport, independentment del fet que es tracti de la primera o de la segona ronda de votacions.

“un requisit diferencial important respecte de la LODE rau en exigir que en la segona votació la candidatura única compti amb majoria absoluta (no n'hi haurà prou, per tant, amb una majoria simple). El candidat ha de comptar amb el suport explícit de la majoria del Consell Escolar per ser designat director. Es tracta d'una qüestió que, a parer nostre, revesteix una extraordinària importància atès que obliga els membres del Consell Escolar a manifestar-se en un o altre sentit respecte a la conveniència de la candidatura. Òbviament, hom pot abstenir-se o votar en blanc, però el sentit d'aquest tipus de vot ha sofert un canvi radical. Amb la LODE, un nombre elevat de vots en blanc o abstencions indicava que no hi havia una adhesió explícita al candidat, però mentre el nombre de vots positius fos superior al de vots negatius, el candidat era proclamat. Amb la LOPAGCD, en canvi, aquest tipus de vot ha d'ésser entès com un càstig o absència de suport a la candidatura atès que, quan es dona en un nombre suficient impedeix l'obtenció de la majoria absoluta i, per tant, a efectes pràctics, suposa el rebuig de la candidatura.”

PdD esdevingui un simple paper mullat. Per una banda hi ha d'haver l'honestetat professional dels membres de l'equip directiu en l'afany per ser coherents amb la línia marcada (i, per tant, de plantejar-se objectius realistes i no caure en una possible demagogia electoralista) i, per l'altra banda, hi ha d'haver el necessari grau de control social per tal de recordar i exigir l'avenç en la línia expressada al PdD quan s'observin desviacions o oblit dels compromisos contrets. Des d'aquesta perspectiva, l'elaboració del PdD no ha d'ésser entesa únicament com un procés tècnic sinó que, per damunt de tot, com hem posat de manifest en altres ocasions (TEIXIDÓ,1996b) hi ha una dimensió personal de construcció d'actituds i valors interns de les persones que exerceixen càrrecs directius que siguin coherents amb el model d'organització i de direcció en el qual s'inscriuen<sup>3</sup>.

L'exigència de presentar un Projecte de Direcció establerta a la LOPEGCD<sup>4</sup>, si bé aporta un notable avenç pel que fa a la professionalització<sup>5</sup> (ÁLVAREZ, 1997) de la direcció, comporta també una major complexitat en el camí d'accés. Des de la perspectiva dels candidats és percebut com un procés complex, que demana un grau notable de maduresa personal, que requereix temps i tranquil·litat per reflexionar, en el qual s'acumulem múltiples feines (a vegades de naturalesa contraposada) i que, paradoxalment, s'ha de fer de manera accelerada. Des del moment que surt publicat al DOGC el decret que regula el procés de provisió de càrrecs unipersonals als centres educatius fins el dia de l'elecció no transcorre gaire més d'un mes i mig. En aquest espai de temps relativament breu els candidats han de dur a terme una activitat frenètica a la qual, en el cas que no comptin amb experiència, s'hi han d'afegir les consegüents

---

<sup>3</sup> Pel que fa a la delimitació dels trets distintius del model directiu que s'estableix a la LODE i a la LOPAGCD podeu trobar-los més extensament desenvolupats a TEIXIDÓ (1996a:24-27). Els trets característics que el determinen són: electiu, no professional, coordinatiu, col·legiat, participatiu, equilibrat, cogestionari i temporal

<sup>4</sup> Cal recordar que a la LODE únicament es contemplava com una possibilitat però no hi havia una exigència directa pel que fa a la seva presentació.

<sup>5</sup> Són múltiples les aportacions i les opinions que s'ha sentit sobre el tema, les quals van des d'una posició extrema (algunes demandes de ressuscitar l'antic cos de directors) a l'altra (l'afirmació que no cal cap requisit previ per fer de director; que pel sol fet de ser docent i ser elegit pel Consell Escolar, n'hi ha prou). Entre un i altre pol, no obstant, sembla haver-hi una acceptació notablement generalitzada pel que fa a la necessitat d'una preparació específica per a l'exercici de feines directives, entenent que són substancialment diferents de les docents. Ara bé, el dilema rau a professionalitzar la funció tot mantenint

inseguretats i dubtes pel que fa a l'exercici de la funció. En primer lloc, hi ha el procés individual de prendre la decisió de presentar-se com a candidat; un cop fet aquest primer pas, tota la resta d'actuacions es van amuntegant de manera desordenada: s'han d'iniciar contactes amb les persones que formaran l'equip directiu; s'ha de difondre la intenció de presentar-se com a candidat i, alhora, sondejar el grau de suport amb que es compta; s'han de dur a terme actuacions de cohesió de l'equip; s'ha de trobar temps per mantenir contacte amb els representants dels diversos estaments al Consell Escolar; s'han de conèixer i tenir en compte els requisits procedimentals del procés electoral... i tot això s'ha de simultanejar amb l'activitat docent habitual, a la qual, per més *inri*, s'hi afegeix la feina específica de la fi del curs (preparar informes, crèdit de síntesi, avaluacions, sortides, etc.). A més de tot això, òbviament, l'equip haurà de trobar temps per discutir, consensuar i elaborar el Projecte de Direcció.

Arran de les actuacions de formació de directius en exercici, en interessar-nos per conèixer quina és la seva percepció del procés d'elaboració del PdD, en la major part dels casos hi ha coincidència a considerar-lo un exercici útil perquè *t'obliga a pensar com està el teu centre d'una manera global o bé, t'ajuda a formar-te una radiografia mental del centre*. Ara bé, també hi ha aportacions que el consideren com un exercici superflu, entenent que allò veritablement important és comptar amb el suport del Claustre i del Consell Escolar: *per a això no cal el PdD. La gent ja et coneix de fa temps : ja saben com ets i com actuaràs com a director*. En síntesi, les valoracions que el propis protagonistes fan de la utilitat del PdD són diverses, la qual cosa pot ésser deguda al fet que es parteix de percepcions i posicionaments personals diferents entorn de què és? quin sentit té? per a què cal fer-lo?... les quals en certa manera poden ésser imputades a la relativa novetat d'aquests plantejaments.

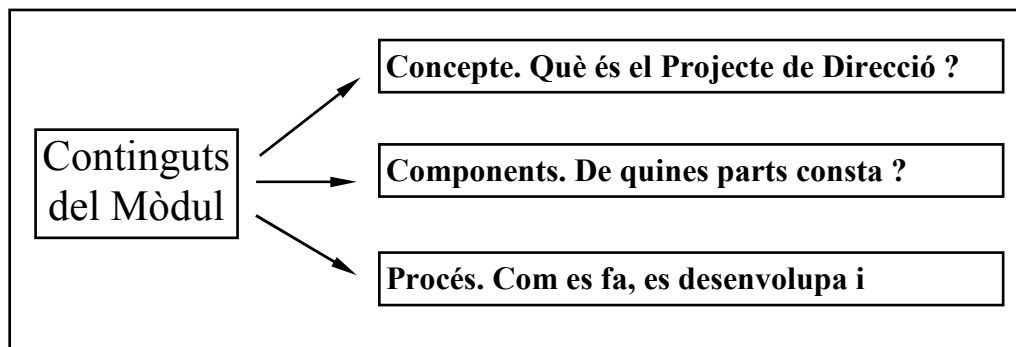
Les opinions, en canvi, són notablement més coincidents entre els participants en processos de formació inicial de directius. Els resultats de l'experiència realitzada a la Universitat de Girona, en el marc del Curs de Gestió i Direcció de Centres Docents Públics, en el qual es realitzen diverses sessions de treball, tant individualment com en grup, d'assessorament i tutorització dels participants en l'elaboració del PdD, han estat

---

el principi bàsic del model: l'elecció per part de la pròpia comunitat d'entre els seus components... la qual cosa és incompatible amb fer de la direcció una professió.

altament satisfactoris. Tant arran dels Projectes de Direcció realitzats com de les opinions manifestades pels assistents s'observa que es fa palès un elevat grau de conscienciació sobre la necessitat i la conveniència d'elaborar un PdD com a pas previ a l'accés a la direcció. No és percebut únicament com un requisit oficial, o bé com un dret de la Comunitat Educativa sinó que, per damunt de tot, és vist com un instrument bàsic per a la cohesió i la fonamentació de l'acció directiva que es pensa dur a terme. Des d'aquesta perspectiva, manifestes que els principals interessats a realitzar un bon PdD han de ser els propis candidats.

La nostra intenció bàsica en afrontar aquest mòdul consisteix a aportar elements que facilitin l'elaboració del Projecte de Direcció a les persones que es disposin a afrontar aquesta tasca. És evident que la diversitat de situacions i contextos educatius impossibiliten l'aplicació generalitzada d'un únic model. No es pretén presentar un model tancat, que actuï com a element encotillador de la creativitat i la idiosincràsia de cada Comunitat Educativa. Això no obstant, sí que podem diferenciar algunes fases o estratègies metodològiques que, convenientment adequades, poden ésser transposades a diversos contextos. Es tracta de delimitar-ne les parts que considerem primordials, de presentar alguns recursos i elements d'anàlisi que en poden facilitar l'elaboració i, finalment, de donar algunes idees per a la seva implementació i avaluació. Des d'aquesta perspectiva, el mòdul consta de tres blocs clarament diferenciats.



1. Diagrama de continguts dels mòdul

La primera part es destina a fer un apropament conceptual al Projecte de Direcció, tot considerant quin sentit té?, què és? i quins són els seus trets característics?... A continuació es proposa una mena de dissecció dels components bàsics del PdD, tot justificant la seva pertinença i els seus trets característics. Finalment, a la darrera part, un cop feta la descripció estàtica, es té en compte el procés

d'elaboració i implementació, és a dir, la seva posta en pràctica. En síntesi, per tant, el mòdul pretén ésser una guia per a la realització del PdD, en el qual s'aporten exemples, esquemes de treball i elements d'anàlisi que en faciliten la feina.

La pretensió d'un material adequat a l'ensenyament a distància ha de ser la de facilitar aprenentatge de les persones que segueixen el curs des de les seves llars o llocs de treball. Des d'aquesta perspectiva, les activitats d'aprenentatge que es proposen al llarg del mòdul van directament adreçades a l'elaboració d'un Projecte de Direcció, tot desgranant-ne les diverses parts que el componen i proposant exercicis *ad hoc*. Ara bé, cal tenir ben present que els materials així com l'acció tutorial duta a terme per part del/de la consultor/a són únicament elements facilitadors; els veritables protagonistes sou vosaltres, lectors i lectores. Sembla important, per tant, tenir-vos en compte; sobretot pel que fa a la motivació bàsica amb la qual afronteu aquest mòdul i també a l'experiència prèvia en l'exercici de càrrecs directius.

En relació al primer dels factors esmentats, arran de l'experiència acumulada en accions de formació, hom pot distingir dos posicionaments bàsics pel que fa a la motivació individual per a l'elaboració del PdD.

a) Docents que a curt o mig termini es plantegen la possibilitat de presentar-se en una candidatura i, per tant, hauran d'afrontar el repte d'elaborar un PdD.

b) Docents que, de moment, no es plantegen la possibilitat immediata d'accedir a la direcció. Ara bé, pensen que, a llarg termini, mai no es pot descartar aquesta possibilitat i, per tant, volen adquirir uns coneixements bàsics.

Pel que fa a l'experiència prèvia, pot donar-se el cas que hàgiu exercit algun càrrec directiu (director, secretari, cap d'estudis, coordinador pedagògic...) amb anterioritat o bé que no n'hàgiu exercit mai cap.

De la combinació dels dos factors en resulten quatre possibilitats : docents amb una motivació immediata i experiència prèvia; amb una motivació immediata i sense experiència prèvia; sense una motivació immediata i amb experiència i, finalment, persones que ni pensen accedir a la direcció amb immediatesa ni tampoc han exercit mai cap mena de càrrec directiu. Òbviament, a banda dels factors contextuais i de personalitat, les diferències entre uns i altres a l'hora d'afrontar la realització de les

activitats de formació que es proposen seran notables. En cada cas, per tant, haureu d'adequar les activitats a la vostra situació particular, tant pel que fa al grau d'exhaustivitat del PdD que elaborareu (a alguns és possible que només us ocupi 7 o 8 pàgines; d'altres, en canvi, amb 20 no en fareu prou) com pel que fa al coneixement contextualitzat de les necessitats, les prioritats i les possibilitats d'endegar accions de millora. En síntesi, al mòdul s'hi aporta una metodologia de treball; sigueu agosarats a l'hora d'explorar-la, aplicar-la i, si cal, adequar-la a les vostres circumstàncies. Del resultat final únicament en sereu responsables vosaltres ; es tractarà del vostre Projecte de Direcció i, per tant, sembla lògic que sigui un reflex de la vostra manera d'entendre'l.

Finalment, com a colofó d'aquests mots introductoris, sembla indispensable de manifestar-se sobre l'essència de l'acció directiva i, tangencialment, advertir d'un dels riscos que poden derivar-se d'una determinada concepció del PdD. Dirigir, en essència, suposa influir sobre l'actuació dels altres pel tal que s'adeqüïn als interessos i requeriments institucionals; comporta que hi hagi algú que dirigeix i algú altre que és dirigit. L'acció directiva, per tant, es construeix a partir d'una determinada relació de poder entre els directius i les persones dirigides. Aquest poder, que pot ser de naturalesa diversa, es troba mediatitzat pel model organitzatiu en el qual es troba, el qual afecta el tipus de relacions que s'estableixen entre les persones. El fonament dels models participatius es basa en el fet que els membres del col·lectiu acceptaran les responsabilitats i les implicacions pròpies de la seva funció per fet que han pogut participar activament en la presa de decisions. En aquest context el poder que té el directiu per influir en la conducta dels altres no li ve donat per l'autoritat associada al càrrec (pròpia de models verticalistes: designació directa, meritocràcia, oposicions...) sinó per l'ascendent i la credibilitat que s'ha anat guanyat entre el col·lectiu com a resultat de la seva actuació quotidiana. A la base dels models autoritaris hi ha la coerció : el premi per al qui han fet allò que s'esperava d'ells i el càstig quan hom s'aparta dels requeriments i les normes de funcionament establertes. A la base dels models participatius hi ha el carisma, la capacitat per acostar els posicionaments i els interessos de les diverses parts, de crear un projecte i una cultura compartida i, a nivell personal, de crear-te la competència professional i l'honestedat personal necessàries per ser acceptat i reconegut com a líder del col·lectiu. Òbviament, els fonaments d'un i altra



model són diferents; en el primer cas, la legitimació del poder ve de la cúspide ; en el segon, de la base. El perfil professional, el tarannà i les actituds que han de desenvolupar els directius per tal de ser coherents amb el model que els acull presenten diferències notables. És fonamental, per tant, que els directius s'hagin plantejat i hagin reflexionat a fons sobre aquestes qüestions per tal d'actuar-hi en conseqüència

## 2. CONCEPTUALITZACIÓ

A fer un Projecte de Direcció se n'aprèn, com a la majoria de les coses en aquesta vida, fent-ne un, treballant-hi, afrontant i resolent els dubtes que es vagin presentant en el procés. Ara bé, abans de passar a l'acció sembla fonamental clarificar allò que volem aconseguir, tot delimitant per a què serveix?, quin sentit té fer-lo?, quina incidència tindrà en l'ulterior exercici de l'acció directiva, quines característiques ha de tenir, etc.

En definitiva, es tracta d'aportar els fonaments necessaris que orientin i serveixin com a referents del procés d'elaboració

### 2.1. Sentit del Projecte de Direcció

El Projecte de Direcció constitueix una proposta raonada i planificada de millora institucional, feta a quatre anys vista, que es concreta en un conjunt d'actuacions a realitzar en els diversos àmbits de funcionament del centre. A l'hora d'elaborar-lo sembla indispensable partir d'un coneixement profund de la realitat institucional (la qual cosa permet adaptar-se a les seves peculiaritats) així com una visió prospectiva de quin ha de ser el seu futur i, per tant, en conseqüència, quines han de ser les línies d'actuació a endegar. Aquesta concepció del PdD és coherent amb un model de centre autònom i participatiu en el qual l'equip directiu és elegit per la Comunitat Educativa.

L'elaboració d'un Projecte de Direcció constitueix un exercici de planificació a llarg termini, aplicat a una realitat extremadament complexa com és un centre educatiu. Planteja el repte d'avançar-se a la realitat per tal de facilitar el posterior seguiment i avaluació d'allò projectat. Tota planificació comporta, en darrera instància, un intent de racionalització, de posar ordre i facilitar la comprensió global d'una realitat complexa. Ara bé, plantejar-lo únicament des d'aquesta perspectiva comporta el risc de concebre'l únicament com una acció tècnica; tanmateix, no es pot oblidar que es tracta d'un projecte social, en el qual la manera de concretar-lo i dur-lo a terme (estratègies, relacions interpersonals, lideratge del grup, participació dels implicats, etc.) seran elements determinants de l'èxit o el fracàs.

Una escola o un institut constitueixen un ens extremadament complicat, canviants, difícil d'aprehendre. Sembla, per tant, indiscutible la necessitat de reflexionar sobre allò que s'hi ha de fer tot ponderant adequadament (els pros i els contres; els factors afavoridors i les dificultats que es preveuen) cadascuna de les propostes. El fruit d'aquest procés de sistematització i objectivació es concreta en un conjunt d'objectius i propostes d'acció, la qual cosa en facilita la concreció i també la preparació. Des d'aquesta perspectiva, la necessitat de la planificar (i, per tant, del PdD) sembla inqüestionable. Entre les que justifiquen la realització d'un Projecte de Direcció, hi apuntem les següents:

- a) contribueix a donar sentit al treball de cadascú en el si de la institució, tot situant-lo en el marc d'un projecte compartit
- b) permet avançar-se als esdeveniments
- c) actua com un element de motivació i de satisfacció de les persones
- c) fa que els membres del a institució se sentin més segurs del que fan i de per què ho fan, la qual cosa facilita el treball autònom
- d) incrementa l'eficàcia de la tasca realitzada.

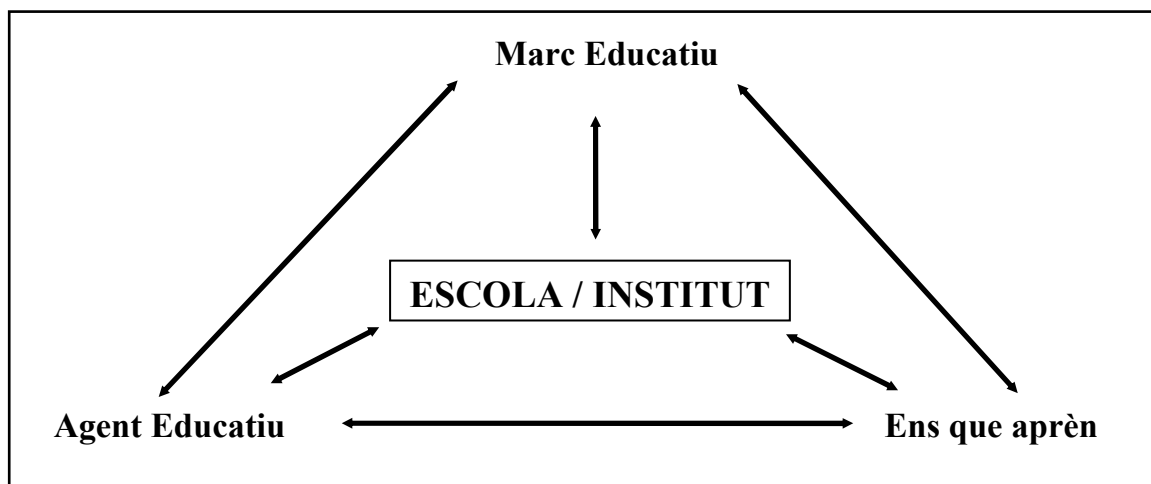
El fet d'argumentar-ne la necessitat, tanmateix, no treu que, alhora, en reconeguem les dificultats pròpies dels processos d'elaboració. Algunes de les raons que expliquen aquesta arduïtat rau en la singularitat que presenten els centres educatius com a organitzacions. Per altra banda, cal considerar també la dificultat epistemològica d'harmonitzar el requeriments propis de l'elaboració d'un projecte basat en plantejaments de racionalitat tècnica amb la necessitat d'adoptar estratègies d'implementació pròpies de models sociopolítics.

## **2.2. La millora i el canvi en els centres educatius**

L'anàlisi dels processos de canvi a les escoles i instituts ha fet palesa la necessitat d'entendre el centre educatiu com un tot, com una unitat bàsica que ha d'ésser tinguda en compte de forma global a l'hora de promoure innovacions. Els resultats de la investigació educativa posen de manifest que les innovacions aïllades,

sense suport institucional, estan cridades a desaparèixer en un termini més curt o més llarg de temps. Si no es compta amb l'acceptació i el reconeixement explícit de la institució, la innovació ha de comptar únicament amb les seves pròpies forces, amb l'entusiasme individual de les persones que l'han iniciada i, per tant, les dificultats a afrontar seran majors.

Des d'una concepció tradicional, els centres educatius han estat entesos com a mers receptacles de l'acció educativa ; han estat identificats amb quelcom físic, inert, que roman inalterable al pas del temps: l'edifici, la seu, l'aula... La consideració de la dimensió cultural (creences, sentiments, valors i maneres d'entendre l'activitat educativa propis de cada centre) de les organitzacions, en canvi, ens porta a considerar la possibilitat de considerar els centres com a éssers vius, subjectes a processos d'evolució i, també, d'involució.



2. L'organització com a marc, com a agent i com a ens que aprèn.(Cf GAIRÍN, 1996 :377)

Des d'aquesta perspectiva, podem parlar de l'aprenentatge o millora organitzacional. Des del propi centre s'ha de vetllar pel desenvolupament de les persones que hi treballen, tot oferint-los la possibilitat d'estar més satisfets de la feina que hi fan i, alhora, de desenvolupar i consolidar, d'una manera paulatina, una cultura compartida. Aquesta concepció de la millora dels centres no té en compte únicament els "productes" (l'educació i socialització dels infants i adolescents) sinó també els processos d'aprenentatge i avenç de la pròpia institució, entenent que aquest progrés actuarà com a element de millora.

Des d'aquesta perspectiva, darrerament es parla d'organitzacions que aprenen, en el sentit que cal avançar vers l'establiment d'organitzacions intel·ligents, amb capacitat de facilitar l'aprenentatge dels seus membres, d'aprendre a partir dels errors i d'adequar-se als reptes que els planteja la societat.

En resum, la consolidació dels aprenentatges, canvis i millores a les organitzacions educatives és el resultat d'un procés d'aprenentatge organitzacional dut a terme per les persones que formen la institució. Entre els múltiples factors a considerar en els processos de millora de les organitzacions, n'hi ha un que cobra una especial importància des de la perspectiva d'aquesta publicació : el lideratge exercit pels seus directius.

### **2.3. El lideratge dels centres educatius**

El fenomen del lideratge en els darrers temps ha constituït un nucli important de recerca educativa. La consideració de la qualitat com a meta última de l'acció educativa ha portat a posar l'atenció en els directius com a un dels factors que contribueixen a l'assoliment d'aquest objectiu. En els diversos estudis duts a terme (CORONEL, 1996 ; GRACE, 1996 ; LORENZO, 1996 ; JIRASINGHE, D. I LYONS, G., 1996; GIMENO, 1996, VILLA I ALTRES, 1998...) hi ha un notable consens a l'hora d'assenyalar els aspectes als quals els directius han de prestar la seva atenció en l'afany per obtenir millores : la consolidació d'una cultura institucional pròpia, la creació d'un clima de treball apropiat, el desenvolupament professional dels educadors... ara bé, allò que no queda tan clar és la manera com han de fer-ho. És a dir, de quina manera han d'actuar els directius per tal d'assolir millores en els centres ?.

En l'intent de donar resposta a la pregunta que acabem de formular cal tenir present, abans que res, el model organitzatiu dins del qual s'exerceix la direcció. La LODE i darrerament la LOPEGCD dissenyen un model de funcionament dels centres basat en la participació; es parteix de la base que el foment de la col·laboració i l'assumpció compartida de responsabilitats entre els membres de la comunitat educativa permetran assolir els objectius educatius que han estat establerts consensuadament pel propi centre, els quals són explicitats al PEC, el PCC i la resta de

documents institucionals. Des d'aquesta perspectiva, els directius han de tenir clar que ells no són els protagonistes del canvi (el paper primordial recau en els actors, les persones que han de fer-lo realitat : sobretot, en el professorat) sinó que han d'actuar com a animadors del procés, com a suport tècnic, com a elements de promoció de la moral del grup... en definitiva, com a agents interns de millora.

Per actuar com a animadors i impulsors d'innovacions, els directius (que han estat escollits pels seus propis companys) han de tenir, per damunt de tot, credibilitat ; han d'haver demostrat coherència entre el discurs i l'actuació. Es tracta de “dirigir amb l'exemple”, és a dir, de reforçar les idees exposades sobre el funcionament del centre amb una pràctica que hi sigui coherent. És evident que també resulta fonamental, una actuació sistemàtica i fonamentada que ajudi a realitzar un procés de clarificació col·lectiu en relació a la innovació : per a què ho fem?, amb què?, quan?... però, per damunt de tot, hi ha la credibilitat. Les persones no s'embranquen en una acció innovadora, per molt ben dissenyada i planificada que estigui, si no confien en la persona que ha de liderar-la.

Els directius (especialment els directors i les directores) són un punt de referència permanent per al conjunt de persones de la institució, els quals els *examinen* d'una manera implacable. A cada moment, des d'un o altre punt de mira, hi ha algú que l'escruta, que analitza la seva actuació i emet judicis de coherència entre les intencions manifestades o implícites i les actuacions observades. En aquest procés, l'exigència de posar per escrit quins són els trets que caracteritzaran l'acció directiva de la candidatura que es presenta a la direcció constitueix una oportunitat única per al desenvolupament personal i l'afermament institucional dels candidats. En primer lloc, en el context reduït de l'equip directiu, suposa l'oportunitat de posar en comú, contrastar i explorar línies d'acció i formes diferents d'interpretar l'acció institucional que hauran de donar lloc a una proposta consensuada entre els diversos membres. Es tracta, per tant, d'una primera oportunitat per a la cohesió de l'equip directiu i per a l'afermament del lideratge grupal. En segon lloc, un cop elaborat el PdD, en el procés de difusió i negociació amb els diversos membres de la Comunitat Educativa ofereix una oportunitat única per exposar i justificar públicament el compromís i la defensa d'una determinada forma d'entendre el funcionament institucional així com la funció social de la institució. En definitiva,

l'elaboració del PdD, lluny d'ésser entesa com un requeriment normatiu o un mer formalisme, ha d'ésser concebuda com una oportunitat òptima per a la reflexió, el desenvolupament i la fonamentació entorn de l'acció directiva que es proposa dur a terme l'equip.

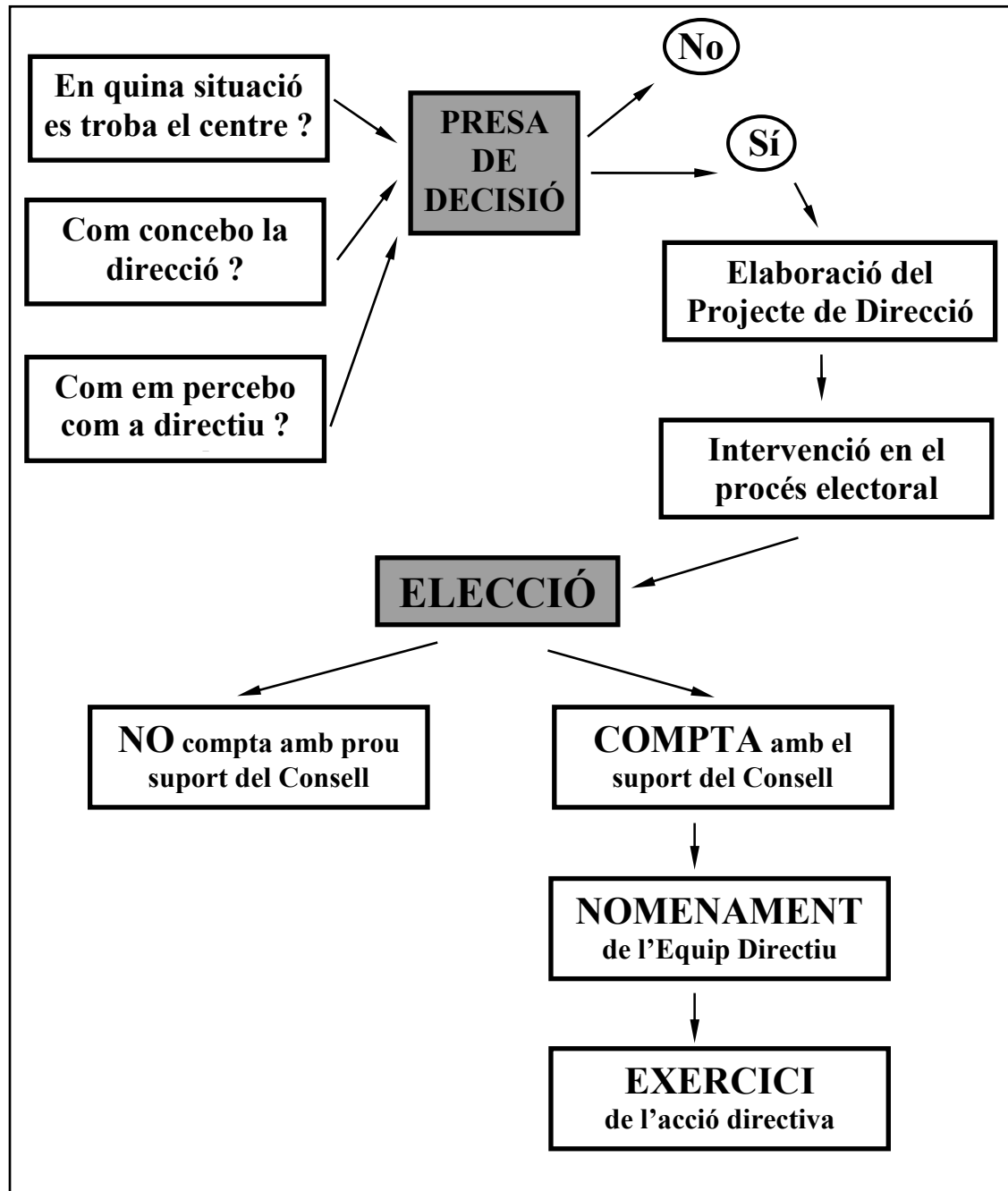
#### **2.4. El procés d'accés a la direcció**

Un dels pilars bàsics del model directiu basat en la participació rau en l'elecció democràtica de l'equip directiu d'entre les candidatures que opten al càrrec. Des d'aquesta òptica, en els processos de canvi en la direcció s'hi dirimeix, en bona mesura, el futur de la institució en els propers quatre anys. Es tracta d'un procés en el qual hi intervenen múltiples factors ; per una banda, comporta una reflexió profunda dels candidats sobre quines són les seves concepcions i les seves idees pel que fa a la millora de la institució; per altra banda, aquest procés té una repercussió directa en el clima del centre : rumors, inquietuds, comentaris, adhesions, oposició... que, en cas que no es dugui a terme amb honestedat, mesura i esperit democràtic per part dels candidats, pot aportar conseqüències funestes per a futur institucional.

Es tracta d'un procés complex (TEIXIDÓ, 1997b; TEIXIDÓ I ALTRES, 1998), que té lloc en un període de temps delimitat per la pròpia institució i també pel calendari administratiu que s'estableix per a la provisió de càrrecs unipersonals. La decisió de presentar-se en una candidatura és estrictament individual (tot i que puguin incidir-hi, d'una o altra manera, el conjunt dels membres de l'equip) i, per tant, hom ha d'estar disposat i preparat per assumir-ne les conseqüències que en resultin.

A l'hora de prendre la decisió definitiva el candidat té en compte el coneixement social que ha anat construint al llarg de la seva trajectòria a l'ensenyament, tenint particularment present la seva experiència en el centre : les relacions interpersonals que manté amb els diversos estaments i persones, la forma com s'han solucionat determinants problemes, els procedents d'anteriors processos de canvi en la direcció, etc.; intenta posar en clar quin és el seu coneixement de les peculiaritats, rutines i necessitats del centre ; es forma un concepte del que entén que ha de ser la direcció d'un centre educatiu?, què significa dirigir des de la col·laboració? mira d'establir quins seran

els trets distintius de l'activitat directiva que pensa impulsar? preveu algunes dificultats que haurà d'afrontar?... i, finalment, també intenta posar en clar quines són les capacitats, disposicions, motivacions i repercussions personals que considera inherents a l'exercici del càrrec.



3. Procés d'accés a la direcció



Un cop adoptada la decisió personal de presentar-se com a candidat apareix amb més claredat la necessitat d'elaborar el Projecte de Direcció. Es fa necessari pensar, organitzar i posar per escrit quins són els reptes, les necessitats i les prioritats del centre educatiu en els propers anys; efectuar propostes d'actuació que siguin viables i realistes; articular plans de treball... tot plegat constitueix un compromís davant la Comunitat Educativa. Finalment, un cop elaborat el projecte, cal determinar de quina manera es difondrà entre els membres de la Comunitat Educativa, tot posant una especial atenció al requisits ètics que cal observar al llarg del procés.

En síntesi, el procés d'accés a la direcció constitueix una realitat multidimensional, entorn del qual s'estan realitzant d'investigacions (TEIXIDÓ I ALTRES, 1998) per tal de conèixer-la amb més profunditat, que ofereix als candidats l'oportunitat de dur a terme un procés de desenvolupament personal i professional. És en aquest context on s'ha d'ubicar l'elaboració del Projecte de Direcció. Cal tenir ben present que es tracta d'un període de temps relativament curt, durant el qual els candidats duen a terme una activitat frenètica i han de prendre algunes decisions que els resulten difícils; si, a més, han d'elaborar un PdD que els sigui útil a ells i a la institució, sembla fonamental comptar amb elements que ho facilitin.

## **2.5. El Projecte de Direcció: característiques**

Un cop argumentat el sentit i la necessitat d'elaborar el PdD en el marc d'una escola democràtica, abans de prosseguir amb la delimitació dels components que el conformen, sembla oportú de culminar la seva caracterització arran de tres qüestions bàsiques. En primer lloc, es justifica l'adopció de la denominació *Projecte de Direcció*; a continuació, es considera la relació que s'estableix entre el PdD i la resta de documents institucionals i, finalment, s'assenyalen i comenten alguns trets que es consideren inherents a aquest document.

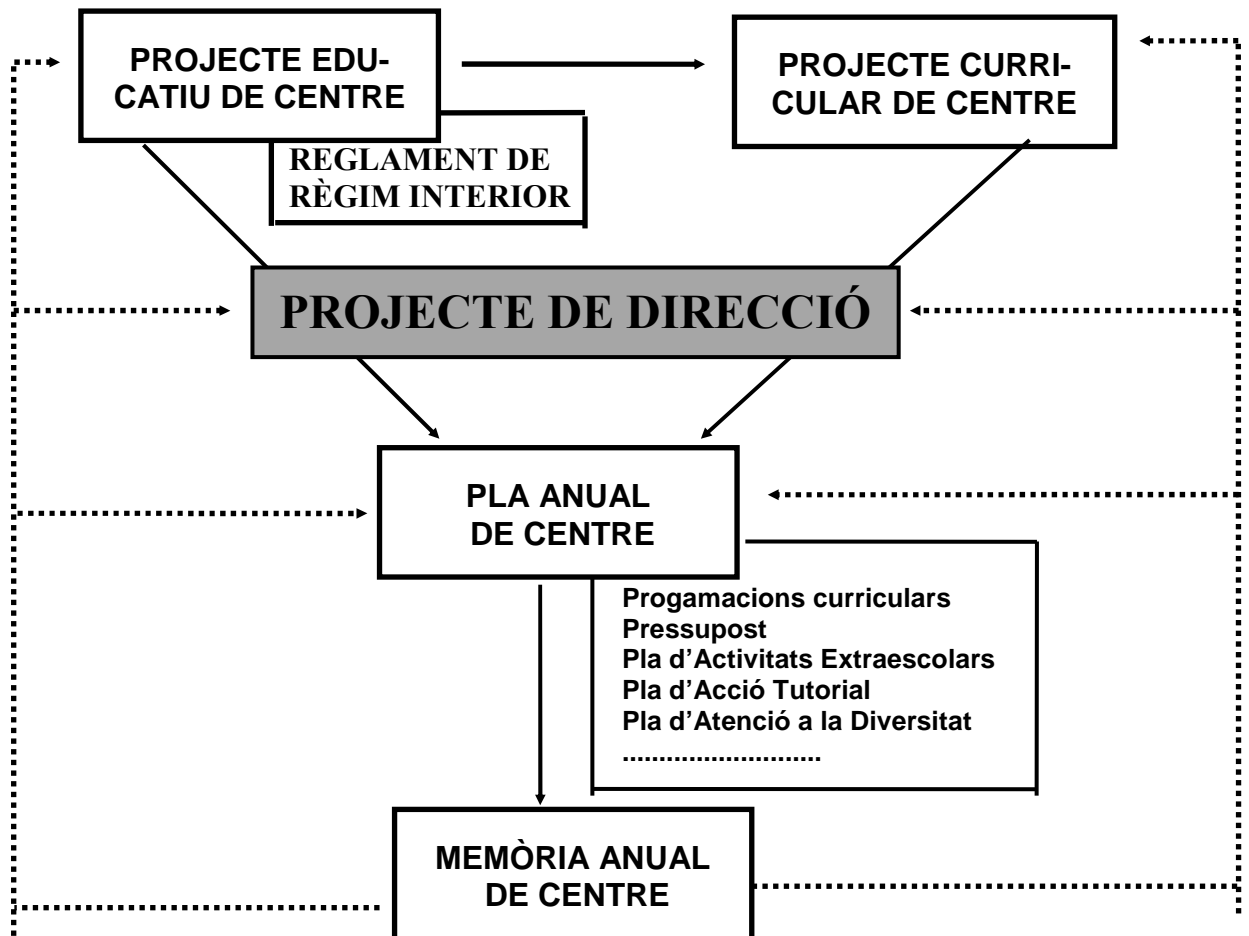
L'ús de la denominació *Projecte de Direcció* és el resultat d'una opció presa per qui signa l'autoria d'aquest mòdul que, òbviament, ha d'ésser justificada. A l'art. 17.4. de la LOPEGCD s'afirma que "el Consell Escolar del centre haurà de conèixer el Programa de Direcció..."; al Reglament Orgànic dels Centres Docents Públics de

Primària i Secundària (DOGC núm. 2218, de 14-6-1996), en canvi, es parla d'un "projecte específic que reculli la seva proposta directiva en relació a la línia del projecte educatiu del centre" (Art. 26.c.). Arran de les referències legislatives citades cal reconèixer que la utilització del termes "programa" i "projecte" és, com a mínim, confusa. Des de la teoria de la planificació es parla de Pla quan ens situem en un nivell estratègic; s'empra la denominació Programa quan ens situem en un nivell tàctic i, finalment, a nivell operatiu, es parla de Projectes (GARCÍA I RAMÍREZ, 1996). Ara bé, sembla obvi que aquests plantejaments únicament són aplicables a un nivell macroestructural; en el context d'un centre educatiu, en canvi, ateses les seves dimensions, no és possible ni desitjable de fer distincions entre planificadors i executors. Els components d'una candidatura a la direcció són els qui han de dissenyar la proposta de gestió; els qui dirigiran la institució i els que duran a terme les actuacions previstes. Els tres nivells es troben íntimament integrats i, per tant, les disquisicions terminològiques perden sentit; es tracta d'emprar un llenguatge homogeni, que no es presti a confusions.

Per part nostra entenem que la denominació "programa" comporta el perill d'associar-la únicament amb un document formal: un plec de fulls escrits encapçalats per la denominació "Programa de Direcció". El terme "projecte", en canvi, entenem que s'associa a una visió més holística del procés; no es tracta únicament del disseny, sinó també de la gestió, el desenvolupament i, finalment, l'avaluació. La construcció de la part fonamental del PdD comença un cop s'ha produït el nomenament; quan hom gira l'última pàgina del document i comença a treballar. Evidentment, passar a l'acció sense un horitzó clar i consensuat esdevindrà pur activisme però, inversament, per molt ben dissenyat que estigui un projecte, allò fonamental és la seva posta en pràctica. Arran d'aquestes consideracions s'opta per l'apel·latiu *Projecte de Direcció* entenent-lo com una proposta comprensiva de gestió a mig termini, centrada en les necessitats, problemes i reptes que ha d'afrontar cada centre educatiu.

Pel que fa a les relacions que s'estableixen entre el PdD i la resta de projectes institucionals, es tracta únicament d'ubicar-los en l'àmbit que els correspon. A l'hora de construir un esquema general dels projectes de centre sovint s'efectua una distinció entre els documents programàtics (Projecte Educatiu de Centre i Projecte Curricular de

Centre), a llarg termini, en els quals s'hi expressa la filosofia i les línies bàsiques de l'activitat educativa que es duu a terme al centre: bé sigui en forma de principis generals amb els quals s'identifica tota la comunitat o bé en forma de programació (què?, quan? i com? ensenyem i avaluem) de l'activitat educativa al llarg de les diverses etapes i cicles de l'escolaritat.



#### 4. El Projecte de Direcció i la resta de documents institucionals

D'aquests documents marc se'n desprenen altres documents de gestió a curt termini, els quals operativitzen i concreten aquestes grans línies en propostes d'acció que guien l'activitat quotidiana. Aquesta concreció dona lloc al Pla Anual de Centre, en el qual s'hi inclouen aspectes com les programacions d'aula (3er nivell de concreció), el Projecte Econòmic, el Projecte d'Acció Tutorial, el Projecte d'Activitats

Complementàries i Extraescolars... els resultats del quals, un cop executats, queden reflectits a la Memòria Anual.

El Projecte de Direcció té la consideració de document de gestió i, per tant, és subsidiari d'allò establert als documents programàtics : PEC i PCC. Ara bé, en tenir en compte la seva dimensió temporal (quatre anys) observem que se situa en un pla intermedi entre els plantejaments a llarg i a curt termini. Es tracta un document elaborat per l'equip directiu, consensuat i aprovat per la Comunitat Educativa, que actua com a referent del treball quotidià del centre: assenjala el camí a seguir per tal d'assolir els objectius que han estat establerts de forma participativa, a la vista de les necessitats concretes del centre.

Finalment, com a culminació del procés de caracterització, sembla oportú de delimitar un conjunt de trets distintius del PdD. Assenyalar-los és una tasca senzilla ; el dilema fonamental rau a harmonitzar-los i integrar-los en un tot coherent atès que els requeriments que es deriven d'alguns dels principis que s'esmenten (brevetat, concisió) en certa manera es contraposen a d'altres (concreció). Des d'aquesta perspectiva, el document que recull el Projecte de Direcció ha de tenir un conjunt de característiques que, primer de tot, es presenten gràficament i, a continuació es descriuen breument:

Singular	Clar
Concís	Útil
Flexible	Realista
Accessible	Consistent
Obert	Consensuat
Fonamentat	Global
Possible	.....

##### 5. Alguns trets característics del Projecte de Direcció

*Singular.* Adequat a les particularitats de cada centre : context, tipologia d'alumnat, història, etc.

*Clar.* Ha de ser fàcil de llegir i comprendre ; s'han de defugir les ambigüitats i els artificis retòrics.

- Concís.* No es tracta de fer un disseny altament exhaustiu sinó d'establir els objectius i les línies d'actuació que es considerin primordials. Un extensió entorn de 15 a 20 pàgines es considera adequada.
- Útil.* Presidit per la intenció d'assolir millores efectives per al centre arran de les seves necessitats més peremptòries
- Flexible.* Ha de facilitar la incorporació de noves idees, la modificació de les existents i l'adaptació als canvis i imprevistos que es derivin de la dinàmica de l'organització.
- Realista.* S'han de fonamentar i concretar les propostes d'acció, tot fent referència a realitats tangibles i observables
- Accessible.* Ha de ser de fàcil comunicació als destinataris. Sembla convenient buscar una idea o un lema que el sintetitzi; també és aconsellable fer-ne una presentació gràfica que permeti abraçar-lo d'una manera global
- Consistent* Ha de transmetre seguretat al col·lectiu ; els objectius i les actuacions que s'hi plantegen han de ser consistents entre si. D'aquesta manera, serà percebut com un projecte global a mig termini.
- Obert.* Atès que ha d'ésser portat a la pràctica a través de la col·laboració entre les persones, el procés d'elaboració no ha d'ésser entès com una responsabilitat exclusiva dels membres de la candidatura sinó que ha d'ésser obert i sensible a les aportacions d'altri.
- Consensuat.* Un cop elaborat pels membres de l'equip directiu, el PdD ha d'ésser sotmès a la consideració de la resta d'estaments de la Comunitat Educativa, per tal de consensuar, en la major mesura possible, les propostes que s'hi fan, possibilitant, d'aquesta manera, una major integració entre el diferents interessos i visions sectorials
- Fonamentat.* Ha de partir d'un diagnòstic del funcionament quotidià del centre, arran del qual s'estableixen objectius es formulen plans d'acció.
- Global.* Ha d'abraçar els diversos aspectes de l'organització i funcionament del centre; cal estar atent a evitar el risc de centrar-se en determinats sectors o problemàtiques i oblidar-ne d'altres.
- Possible.* Tot i que hi ha de surar un ideal desitjable, és convenient que les fites marcades siguin assolibles, entenent que els èxits parcials constitueixen un element de moral per al col·lectiu i un indicador de progrés institucional.

Òbviament, seria possible assenyalar altres elements característics o principis que han d'ésser observats en l'elaboració del PdD, alguns dels quals són assenyalats per GAIRÍN (1996), REINA (1991) i NORIEGA Y MUÑOZ (1996). Tanmateix, els que acabem d'aportar ens semblen els més rellevants..

### **3. VISIÓ ESTÀTICA. COMPONENTS**

El Projecte de Direcció és un document singular en el qual s'hi reflecteix una determinada manera d'entendre el funcionament institucional així com un compromís d'actuació en una determinada línia, derivada dels valors que hi subjauen. Arran d'aquesta declaració inicial, sembla evident que no hi ha cap altre persona més adequada que l'autor o autors per decidir quines parts ha de tenir?, com s'han d'estructurar?, com s'han d'ordenar els continguts dins de cada epígraf?, quin és el millor títol per a cada una de les parts?, com s'ha de presentar?, etc. Ara bé, un cop exposada la conveniència de respectar la idiosincràsia particular de cada candidatura, d'acord amb la intenció eminentment pragmàtica que presideix aquest mòdul, essent conseqüents amb el concepte de PdD que hem exposat a l'epígraf 2.1., s'opta per proposar, des d'un bell començament, una estructura bàsica del Projecte de Direcció. Entenem que d'aquesta manera es contribueix a delimitar i clarificar el resultat final esperat.

Els components fonamentals del PdD apareixen al gràfic adjunt. Entenem que responen als mínims indispensables que, per una banda, s'han de plantejar els candidats a la direcció a l'hora d'elaborar una proposta fonamentada d'actuació institucional i, per una altra banda, satisfan el dret bàsic dels membres de la comunitat educativa (particularment dels seus representants al Consell Escolar) a conèixer els trets distintius de cadascuna de les candidatures abans de procedir a l'elecció.

#### **3.1. Presentació.**

L'apartat inicial del PdD sembla pertinent dedicar-lo a presentar tots aquells aspectes previs que es considerin rellevants per a la correcta comprensió del projecte. Entre d'altres qüestions, sembla fonamental donar a conèixer la identitat de les persones que opten a ocupar els diversos càrrecs directius, donar compte de les raons que han motivat la presentació de la candidatura i presentar i justificar les diverses parts en què s'estructura el projecte. Aquestes qüestions poden anar precedides d'un breu paràgraf d'ubicació del Projecte de Direcció en el marc del procediment establert normativament per a la provisió de càrrecs directius en els centres docents públics

CONTINGUT DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ	
Portada	
Índex	
1. Presentació	<b>PRESENTACIÓ DELS CANDIDATS A EQUIP DIRECTIU</b> <b>JUSTIFICACIÓ DE LA CANDIDATURA</b> <b>PRESENTACIÓ DE L'ESTRUCTURA DEL PDD</b>
2. Fonamentació	<b>2.1. DETECCIÓ DE NECESSITATS</b> <b>2.2. VISIÓ DE LA DIRECCIÓ.</b>
3. Objectius	
4. Pla d'Actuació	<b>4.1. ACTIVITATS</b> <b>4.2. RECURSOS</b> <b>4.3. TEMPORITZACIÓ</b>
5. Annexos	<b>CURRÍCULUM DELS CANDIDATS</b>

Una de les funcions primordials del PdD consisteix a donar publicitat, d'una manera formal, de la intenció d'un grup de docents de presentar-se com a candidats a la direcció d'un centre educatiu. Des d'aquesta perspectiva, per a la primera cosa que ha de servir el PdD és per donar compte de les persones que opten als diversos càrrec directius.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> La presentació dels candidats en alguns casos es realitza únicament amb la inclusió dels noms a la portada del projecte. En d'altres casos, en canvi, es pot optar per fer-ho a l'apartat introductori, dedicant un breu paràgraf per a cadascun dels candidats en el qual hi constin les dades bàsiques en relació a la institució: la identitat de la persona, el càrrec que ocuparà en cas de resultar elegida la candidatura, el perfil professional i una breu síntesi de l'experiència prèvia. La resta de mèrits (formació rebuda i impartida, exercici de càrrecs de responsabilitats, investigacions o publicacions, etc.) entenem que han d'ésser exposats i acreditats als annexos.

La decisió de conformar una candidatura a la direcció d'un centre educatiu a vegades respon a una motivació bàsica (la millora, la continuïtat, l'afrontament d'un canvi, etc.) que anima i legitima els candidats a presentar-se. Es tracta de la síntesi màxima del Projecte de Direcció. Sovint pot ésser formulada amb una sola frase o bé amb una paraula-clau. Constitueix una resposta a la pregunta per a què ens presentem?. Quan hom presenta una candidatura a la direcció és extraordinàriament important de fer públic quina és la motivació bàsica que el legitima. La construcció d'un lideratge sòlid, que compti amb el reconeixement i l'acceptació del grup, passa inevitablement per assenyalar i compartir una meta comuna. El fet d'explicitar-la a l'inici del PdD ja constitueix, per si sol, un indicador de maduresa de la candidatura. La formulació que se'n faci ha de ser breu, clara, fàcil de transmetre, sincera, d'aplicació àmplia (ha de remetre a una idea genèrica) i d'interès general.

Finalment, un darrer aspecte a reflectir en l'apartat inicial del PdD fa referència a la presentació de les diverses parts que el conformen. Des d'un bell començament és important d'ajudar el lector a ubicar-se en el conjunt del document tot avançant les parts que els componen així com la intencionalitat a la qual responen. Entenem aquesta presentació com una mena de guia de lectura adreçada als lectors que, des d'un bell començament, els permetrà fer-se'n una idea global i, posteriorment, a mesura que vagin avançant en la lectura, distingir-ne el sentit i el contingut de les diverses parts.

En síntesi, a la presentació ha de quedar clar qui són els candidats, quina és la motivació bàsica que els empenya a presentar-se i com s'ha fet el PdD. A banda d'aquests aspectes, en tant que bloc que obre el projecte, és l'espai idoni per fer les consideracions o advertiments inicials que es considerin pertinents.

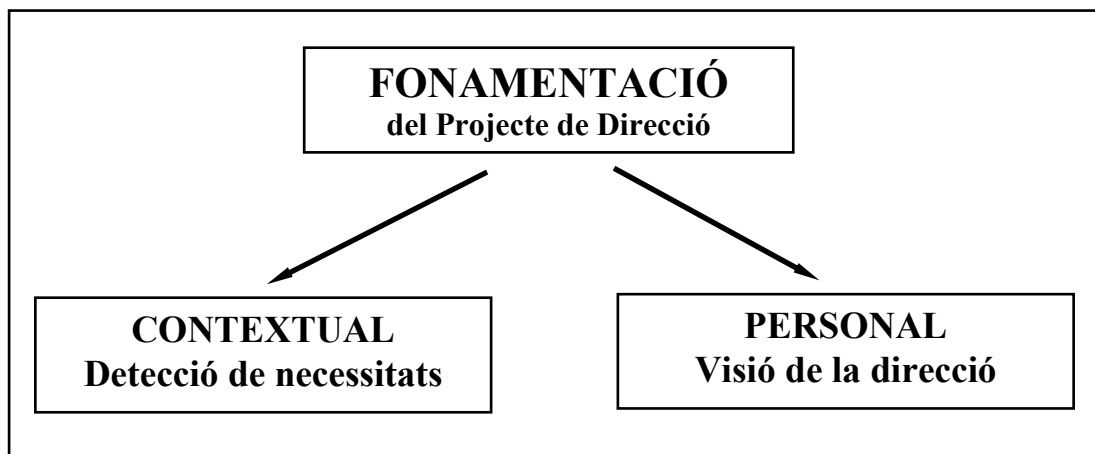
### **3.2. Fonamentació.**

El disseny d'un projecte de futur, sigui quin sigui l'àmbit sobre el qual s'actua, comporta una presa de decisions fonamentada, és a dir, racionalitzada, sobre quines actuacions cal dur a terme en unes circumstàncies determinades (temps, espai, persones, etc.) per tal de resoldre satisfactòriament les necessitats detectades. Actuar de manera fonamentada en un determinat context exigeix conèixer-lo a fons. En la mesura que la



candidatura a la direcció tingui l'encert d'adequar-se a les necessitats reals del centre, el projecte tindrà més possibilitats d'èxit.

A l'hora de delimitar quins són els elements d'anàlisi que s'han de tenir en compte per a correcta fonamentació d'un projecte de gestió, entenem que hi ha dos aspectes que revesteixen una importància cabdal : a) la detecció de necessitats, és a dir, l'anàlisi de les peculiaritats i característiques del conjunt del centre i dels elements que l'integren (contextualització), i b) la pròpia concepció de la direcció i del que significa assumir un càrrec directiu en el marc d'un model participatiu. Es tracta d'analitzar les circumstàncies, tant personals com institucionals, arran de les qual es presenta la candidatura. Per una banda, s'han de conèixer les necessitats del centre i, per una altra banda, és convenient d'efectuar un exercici d'introspecció per tal de posar al descobert les concepcions, idees implícites i valors que il·luminaran l'actuació dels candidats.



7. Factors de fonamentació del Projecte de Direcció

### 3.2.1. Detecció de necessitats.

Un Projecte de Direcció constitueix una proposta d'acció institucional presidit per la intenció de contribuir al progrés del centre. Prèviament a plantejar-se objectius de millora cal realitzar una anàlisi sistemàtica dels diversos àmbits del funcionament institucional per tal de delimitar quins són susceptibles de millora, en quin grau i quines possibilitats hi ha de fer-la efectiva. El PdD, per tant, ha d'adequar-se a les necessitats<sup>7</sup> i

<sup>7</sup> Parlem de *necessitats* i no pas de *problemes* perquè es considera que les necessitats es troben a la base dels problemes ; és a dir, que l'aparició d'un problema és el resultat de l'aflorament a la superfície d'una

a les peculiaritats de cada context, tenint en compte aspectes com la procedència sociocultural de l'alumnat, les característiques de la plantilla de professorat, la història institucional, el clima del centre, etc.

Entenem una *necessitat* com la discrepància existent entre la situació actual i la situació desitjada en el funcionament organitzatiu d'un centre educatiu ; es tracta, per tant, de la carència de quelcom que es considera desitjable. Des d'aquesta perspectiva, GAIRÍN I ALTRES (1995: 85) tipifiquen les necessitats en *normatives* (derivades de les exigències o dels estàndards establerts per sistema), *expressades* (manifestades pels propis protagonistes), *percebudes* (resultat de l'apreciació subjectiva de la persona) i *comparatives* (resultat de la comparació amb altres centres).

El conjunt d'aspectes del funcionament quotidià d'un centre educatiu que poden ésser analitzats és molt ampli. Es pot optar per fer una anàlisi asistemàtica, fixant l'atenció en aquells aspectes que ens semblin més importants, aquells pel quals hi hagi un major grau de sensibilització per part de la comunitat educativa o bé, simplement, en aquells que es considerin més urgents o peremptoris. Una altra possibilitat consisteix a tenir en compte alguna de les sistematitzacions existents a la literatura organitzativa (GAIRÍN, 1993 :16 ; COROMINAS I ALTRES, 1992 ; CASANOVAS, 1997 ; LUJÁN I PUENTE, 1996) en les quals s'estableix un inventari de possibles àmbits d'anàlisi. Ambdós procediments són factibles i pertinents; en cada cas caldrà valorar la relació entre la qualitat dels resultats assolits i la complexitat i els requeriments específics (formació, temps, recursos...) que requereix la seva aplicació.

Aspectes a analitzar	Elements d'Anàlisi	Criteris d'anàlisi
	PLANTEJAMENTS INSTITUCIONALS PEC	*Nivell de realització *Adequació al context

necessitat que fins aquest moment o bé no havia estat percebuda com a tal o bé s'havia mantingut en un estat letàrgic. Per altra banda, centrar-se únicament en els problemes de l'organització seria acceptar que l'actuació directiva ha d'ésser la d'un apagafocs, que actua mogut pel principi d'acció-reacció: un cop detectat el problema, assaja d'apaivagar-lo; sembla més raonable intentar avançar-se als problemes, posant atenció a les causes que els produeixen

<p><b>COMPONENTS DE L'ORGANITZACIÓ</b></p>	<p>PCC RRI Pla Anual Memòria Altres: lingüístic, d'avaluació</p> <p><b>ESTRUCTURES ORGANITZATIVES</b></p> <p><b>RECURSOS HUMANS</b> Pares Professors Alumnes PAS Altres</p> <p><b>RECURSOS MATERIALS</b> Arquitectura Mobiliari Material didàctic</p> <p><b>RECURSOS FUNCIONALS</b> Calendaris, horaris Pressupost Normativa</p> <p><b>SISTEMA RELACIONAL</b> Comunicació Participació Presa de decisions</p>	<p>i als participants</p> <p>*Instrument de desenvolupament professional?</p> <p>*Estabilitat</p> <p>*Selecció i organització</p> <p>*Capacitació</p> <p>*Promoció</p> <p>*Relació inter i intra-estamental</p> <p>*Adequació a la resta de components</p> <p>*Utilització</p> <p>*Flexibilitat</p> <p>*Coordinació</p> <p>*Organització</p> <p>*Implicació</p> <p>*Funcionalitat</p>
<p><b>DINÀMICA ORGANITZATIVA</b></p>	<p><b>CONTEXTOS</b> Clima Cultura Comportaments individuals i col·lectius</p> <p><b>CONTINGUTS</b> Planificació Distribució de tasques Actuació</p>	<p>*Integració</p> <p>*Coherència</p> <p>*Cohesió</p> <p>*Participació</p> <p>*Realització</p> <p>*Efectivitat</p>

	Coordinació Control-avaluació Innovació.	*Rellevància
--	--	--------------

#### 8. Aspectes a considerar en l'anàlisi de necessitats del centre (GAIRÍN, 1993 :16)

El procés d'establiment de necessitats segueix una seqüència lògica que s'inicia amb la delimitació de les necessitats que s'avaluaran; continua amb la delimitació del model i dels instruments d'avaluació; segueix amb la recollida i la contrastació d'informació rellevant, la qual es analitzada i valorada d'acord amb criteris diversos per tal de, finalment, concretar-se en un llistat de necessitats que es consideren prioritàries per al centre educatiu. És aconsellable procedir a la contrastació dels resultats obtinguts a partir de diverses fonts d'informació. S'han de relacionar i contrastar les informacions procedents de fonts personals (manifestacions o valoracions de professors, pares, representants de l'Administració, ex-directius...), amb les que provenen de fonts documentals (memòria anual de curs, projectes d'innovació, resultats de l'avaluació institucional, informes de les diverses comissions del Consell Escolar...) i amb el resultats de l'observació i l'anàlisi de la pròpia pràctica. Altrament, també sembla aconsellable la diversitat pel que fa als instruments emprats en la recollida de dades: escales estandarditzades, fitxes d'observació, entrevistes, actes del claustre... que permetin la complementaritat i la contrastació entre les dades recollides.

Al PdD bàsicament ha de figurar-hi el resultat final de tot el procés, és a dir, el recull de necessitats, tot explicitant les possibles interrelacions existents entre elles. A més d'exposar les necessitats que inspiren els projecte, també és possible d'incloure-hi un apartat inicial en el qual es descriu breument el procés seguit, les fonts d'informació que han estat utilitzades, els criteris de prioritització aplicats, els diversos àmbits considerats, etc.

El llistat final de necessitats que fonamenta el projecte de gestió ha de ser d'un volum raonable; és preferible arribar a establir clarament les deu, dotze, quinze... necessitats que es consideren bàsiques del centre arran d'un procés de treball col·lectiu (anàlisi, debat i consens en el si de l'equip directiu) que no pas limitar-se a fer la simple enumeració d'una nombre de necessitats molt major sense cap mena de treball

d'aprofundiment pel que fa a la seva caracterització o sense valorar-ne la seva importància, urgència, possibilitats de millora, etc. L'avaluació de necessitats, en tant que comporta la formulació i prioritització d'aquelles situacions o aspectes que es consideren susceptibles de millora, constitueix una primera presa de posicionament de qui presenta la candidatura davant de la Comunitat Educativa atès que implica la selecció i prioritització de les grans línies de treball a emprendre. Per altra banda, el procés que condueix a la seva delimitació constitueix una de les primeres ocasions per al treball en comú del futur equip directiu i, per tant, tindrà una influència decisiva en el clima, la cohesió i el lideratge del grup.

### **3.2.2. Visió de la direcció.**

Un cop feta l'anàlisi de les necessitat del centre, el segon pilar de fonamentació del Projecte de Direcció, rau en els factors mentals dels candidats. Si hom pensa en la manera com afrontarien la direcció diversos companys del centre, segurament que arribarà a la conclusió que les seves propostes de millora i la manera d'exercir l'acció directiva presentarien diferències notables. En considerar els motius que subjauen aquesta diversitat de formes de fer i d'entendre la direcció sembla evident, i així ho posem de manifest a Teixidó (1996a), que no n'hi ha prou amb considerar la diversitat de circumstàncies en les quals han de dur a terme la seva tasca, sinó que també s'ha de tenir en compte el món mental dels directius. Les persones actuen de maneres diferents perquè perceben, interpreten i atorguen sentit als esdeveniments socials de maneres diferents.

El problema rau en el fet que les persones (i, per tant, dels directius) a vegades no són conscients dels seus propis factors mentals: expectatives, normes ètiques, valors... perquè es tracta de quelcom molt interioritzat. D'aquí se'n deriva la importància que els directius sàpiguen fer explícits els factors mentals que els guien en la realització de la seva tasca, és a dir, que els tinguin presents d'una manera conscient. Aquesta anàlisi els serà extremadament útil quan hagin d'afrontar situacions en les quals els valors personals entrin en conflicte amb les normes ètiques, les expectatives o els valors socials d'altri.

Ara bé, aquesta no és una tasca senzilla; potser és l'aspecte més complex, el que exigeix més maduresa personal, atès que comporta un exercici d'introspecció, d'autoanàlisi i reflexió entorn dels trets i principis rectorals de l'acció directiva dels quals es parteix. Suposa afrontar el repte d'analitzar i exposar els principis últims que il·luminaran l'acció directiva que hom es proposa dur a terme, des d'una perspectiva d'honestedat i de sinceritat amb hom mateix i amb el col·lectiu.

La formulació escrita d'aquests principis constitueix un compromís davant la Comunitat Educativa, la qual exigirà que l'acció directiva que es porti a terme hi sigui coherent. Per altra banda, no obstant, constitueixen una mena de xarxa de seguretat pel al propi equip directiu de cares al futur; la pràctica de la direcció comporta afrontar situacions de tensió en el decurs de les quals es directius reben pressions de diversa índole (d'una persona, d'un grup, d'un col·lectiu, de l'Administració, etc.), que el cominen a actuar d'una manera que s'aparta d'algun dels principis esmentats. Aleshores, el fet d'haver-los exposat d'una manera oberta, amb la consegüent acceptació pel Consell Escolar, constitueix un element que dóna força moral, legitimitat i seguretat a l'equip a l'hora d'optar per l'actuació que es cregui més convenient. Aquesta manera d'actuar, tot i que comporta problemes puntuals a l'hora d'afrontar situacions conflictives (sobretot quan afecten persones), constitueix la millor estratègia a llarg termini atès que reverteix en una major credibilitat per al directiu i possibilita el creixement del seu ascendent (lideratge) sobre el grup..

El fet de destacar la importància d'aquest apartat del PdD no obsta perquè en reconeguem les dificultats inherents a la seva formulació per escrit. Com en tantes altres situacions de la vida, és molt més difícil arribar a formulacions clares pel que fa als criteris d'actuació que ens afecten a nosaltres mateixos que no pas posar de manifest les mancances o necessitats del centre. Ara bé, la raó de ser de l'epígraf és precisament aquesta: donar a conèixer el posicionament singular que el candidat (juntament amb el seu equip directiu) adopta davant de la direcció, el qual determinarà una manera de fer, l'estil directiu : la manera peculiar que cada directiu té d'establir la seva relació amb la resta de membres i estaments de la institució, de prendre determinades decisions, de vetllar perquè es duguin a terme allò acordat, de supervisar el treball, de gestionar els conflictes...

La delimitació dels principis o idees rectores de l'acció directiva constitueix un repte que cada candidatura ha d'afrontar partint de la seva pròpia idiosincràsia ; d'aquesta manera, la declaració sorgeixi constituirà un reflex de la singularitat de l'equip. Ara bé, d'acord amb la vocació eminentment pragmàtica d'aquest text, alguns dels aspectes que ens sembla pertinent tractar en aquesta part del PdD són

- a) la concepció de la direcció en el si d'un model organitzatiu de tipus participatiu
- b) el paper del director en marcs de progressiva autonomia institucional
- c) l'exercici de l'autoritat en situacions de conflicte
- d) la participació en la presa de decisions
- e) el treball en equip
- f) la direcció com a nexa entre el centre educatiu i l'Administració
- g) .....

La construcció d'un estil directiu propi suposa una repte íntim de cada persona i de cada equip que, en última instància, és el resultat d'un exercici d'equilibri i de coherència entre el que hom pensa, el que hom diu i el que hom fa. Els directius pensen, s'expressen, fan coses... ; a través de l'acció van creant i afermant un estil propi d'actuació. Aquest procés no pot ésser deixar a la improvisació o a l'atzar de les pressions i les presses del dia a dia; s'ha de fonamentar en una reflexió prèvia, simultània i posterior a l'actuació, independentment del nivell maduresa al qual s'hagi arribat en el moment de redactar el PdD, convé que s'hi reflecteixi.

### **3.3. Objectius**

Els objectius són l'essència, la part fonamental, de qualsevol projecte. Projectar significa mirar cap endavant; la formulació d'objectius, per tant, ha d'intentar delimitar, amb la major claredat possible, quins aspectes dels centre s'esperen millorar o transformar en un futur. Un cop s'han detectat les principals necessitats del centre, per tal

de millorar-les s'han d'establir propòsits d'intervenció; els objectius delimiten les fites que hom pretén assolir amb la posta en pràctica del projecte.

Són múltiples els objectius susceptibles d'ésser inclosos en el PdD. A l'hora d'establir-los s'ha de tenir en compte el conjunt de principis i metes institucionals o expressats en el Projecte Educatiu de Centre (PEC) i en el Projecte Curricular (PCC). Des d'aquesta perspectiva, el PdD es concreta en un conjunt d'objectius de gestió que poden obeir a finalitats diverses : l'avenç de la institució, la millora de la qualitat del treball que s'hi realitza, la correcció de deficiències, la introducció d'innovacions, l'adequació als nous reptes i demandes socials, el compliment d'allò que està legislat, etc. Això no obstant, en l'afany de millora de l'organització cal tenir molt en compte les repercussions que poden derivar-se'n. No es pot perdre mai de vista que l'objectiu últim que justifica l'existència del propi centre és l'educació dels alumnes, a la qual ha de subordinar-se la resta de l'activitat institucional.

- a) Àmbit de govern del centre
- b) Àmbit pedagògic i didàctic
- c) Àmbit organitzatiu
- d) Àmbit de convivència
- e) Àmbit d'organització i gestió econòmica i administrativa
- f) Àmbit de criteris per a la utilització d'espais i recursos
- g) Àmbit d'activitats complementàries i extraescolars
- h) Àmbit de relacions institucionals

9. Àmbits d'objectius del Projecte de Direcció ( SARASÚA I ESTEFANÍA ,1995 :23)

Els objectius d'un PdD poden organitzar-se en àmbits, la qual cosa en facilita l'exposició i alhora constitueix un ajut a l'hora d'ubicar-los i de consultar-los. Es tracta d'agrupar sota un mateix epígraf o denominació tots els aspectes que facin referència al funcionament organitzatiu, a les relacions institucionals, a la gestió administrativa, etc.. En establir categories, SARASÚA I ESTEFANÍA (1995 :23) distingeixen 8 grans àmbits.



Pel que fa a aspectes a tenir en compte en la formulació dels objectius, tot i que es tracta d'un procés que presenta característiques i condicionants singulars per a cada context, sembla que és possible de fer algunes recomanacions de validesa general.

- a) Un objectiu expressa una proposta d'actuació. Primer de tot, per tant, hi ha el valor comunicatiu. Un cop plasmada la idea de fons que es vol transmetre, aleshores s'han de tenir en compte els aspectes de forma.
- b) Cal redactar els objectius de forma clara i concisa per tal que siguin entesos amb la major objectivitat possible.
- c) El procés de redacció contribueix poderosament a la reflexió i la concreció dels objectius
- d) El nombre d'objectius proposats s'ha de mantenir en uns marges prudents. És preferible formular-ne menys però garantir que els que es plantegen tenen possibilitats raonables de ser assolits.
- e) No és necessari formular objectius per a cadascun dels àmbits citats; ara bé, és aconsellable tenir-los presents per tal d'evitar el perill de centrar excessivament l'atenció en algun dels àmbits, amb el consegüent oblit de la resta
- f) La presentació dels objectius per àmbits admet diverses possibilitats atès que les diverses categories proposades no són mútuament excloents. Pot donar-se el cas que un mateix objectiu pugui encabir-se en més d'una categoria o bé que ens proposem un objectiu que no s'adigui amb cap de les categories exposades. Cal entendre-ho únicament com un recurs que ajuda a sistematitzar l'exposició i, alhora, n'afavoreix la comprensió.
- g) En la presentació d'objectius per àmbits, hom pot optar pel criteri classificatori aportat en el quadre anterior, acudir a altres tipologies o, simplement, establir un criteri de classificació propi.

#### 10. Algunes qüestions a considerar en la formulació dels objectius del PdD

### 3.4. Pla d'Acció.

L'assoliment del cadascun dels objectius proposats suposa la realització d'un conjunt d'actuacions que han d'ésser concretades amb el major deteniment possible. Per a cada actuació es pot considerar el temps i el calendari d'execució, les persones encarregades de realitzar-la, els recursos (materials, econòmics, etc.) necessaris per dur-la a terme, etc. Es tracta de preveure, operativitzar i sistematitzar els diversos aspectes que incidiran en l'assoliment dels objectius. Al PdD es delimita cadascun dels aspectes per separat però cal tenir sempre molt present que en la pràctica es troben estretament

relacionats, amb fortes dependències mútues. Quant major sigui la concreció d'aquests aspectes, majors són les possibilitats de fer-se una representació mental de les qüestions que incidiran en la posta en pràctica: les seqüències o fases que se seguiran, la coordinació d'actuacions, els possibles problemes, etc.. Des d'aquesta perspectiva, per tant, cobra una especial rellevància la representació gràfica que se'n pugui fer (mitjançant diagrames, quadres, mapes conceptuals...) entesa com un ajut, tant per als dissenyadors del PdD com per als destinataris, a l'hora de formar-se una idea global del que es pretén i del camí a seguir.

Els nombre d'aspectes a considerar en l'establiment del Pla d'Actuació és variable segons el nivell concreció pretès, la naturalesa dels objectius plantejats, l'abast temporal del projecte, etc. En el cas del PdD, tenint en compte que es tracta d'un document de planificació a quatre anys vista i que ha de concretar-se en un document d'una extensió relativament breu, entenem que els aspectes mínims del quals s'ha de donar compte són les activitats, els recursos i la temporització.

### **3.4.1. Actuacions**

La delimitació de les activitats constitueix la màxima concreció de la línia d'actuació que es proposa seguir. No n'hi ha prou amb formular els objectius sinó que s'han de concretar les actuacions a través de les quals hom pensa atènyer-los. Es possible que dos projectes diferents es proposin un mateix objectiu de millora i, en canvi, es plantegin d'assolir-lo a través d'estratègies diferents i, per tant, tot plantejant actuacions divergents. Des d'aquest punt de vista, en el cas que es presentessin dues o més candidatures a la direcció d'un centre, la delimitació de les actuacions a emprendre constitueix l'espai que permet un major aprofundiment en la comparació i l'anàlisi de punts febles i forts de cadascun dels projectes presentats.

A l'hora de delimitar el pla de treball a seguir, una possible forma d'operar consisteix a exposar el conjunt d'actuacions a dur a terme directament vinculades a cadascun dels objectius. Aquesta linealitat, tanmateix, no sempre és possible atès que una mateixa actuació pot conduir a l'assoliment de dos o més objectius. Així, per exemple, una actuació com *l'establiment d'una data fixa cada trimestre per a la realització d'activitats*

*extraescolars conjuntes de tot el centre* por entendre's com una actuació que tendeix a la millora de funcionament organitzatiu del centre que, alhora, pot tenir efectes notables en l'assoliment d'una major cohesió i satisfacció entre el professorat (atès que la realització d'activitats complementàries facilita la millora de les relacions interpersonal) i que, per una altra banda, constitueix una estratègia d'aproximació a l'AMPA, en tant que el fet de programar-la amb prou anticipació facilita la implicació i la participació dels pares i mares. Tot recordant la metàfora científica, el centre educatiu ha d'ésser concebut com un organisme viu, compost per múltiples òrgans els quals presenten estretes relacions. Una mateixa actuació por tenir efectes en diversos àmbits i, viceversa, objectius de caire diferent poden compartir determinades actuacions.

### **OBJECTIU**

*\*Establir canals de relació fluïts amb els representants dels pares i mares dels alumnes*

### **ACTIVITATS**

- \* Trobada de presentació entre els membres de l'Equip Directiu i la Junta Directiva de l'AMPA, per tal de conèixer-se mútuament, intercanviar punts de vista i perspectives de futur...*
- \* Elaboració d'una base de dades amb adreces i telèfons dels membres de la Junta de l'AMPA per tal de facilitar la tramesa postal o la localització telefònica.*
- \*Contribució a la delimitació d'un programa d'actuació de l'AMPA i difusió en el si del Claustre de professors.*
- \*Establiment d' un programa de trobades regulars entre el Director i el president de l'AMPA*
- \*Assistència regularment (el director i el secretari-administrador) a les reunions ordinàries de la Junta de l'AMPA així com a totes aquelles extraordinàries a les quals sigui convocat*
- \*Tramesa d'informació continuada de les activitats que realitza el centre.*
- \*Realització d'una trobada anual entre les famílies i els tutors dels diversos grups a partir de les 20 h. del vespre.*
- \* Posta en funcionament una bústia de suggeriments i queixes dirigida als pares i mares.*

11. Exemple de concreció d'activitats a partir d'un objectiu

L'assoliment de cadascun dels objectius proposats comporta l'establiment de les actuacions, tasques, accions a emprendre... les quals han d'ésser clarament identificades i concretades. Es traca d'un procés complex en el qual s'han de a) delimitar les diferents activitats que es duran a terme, tot fent previsió dels diversos aspectes referents a la seva

aplicació, i b) especificar les tècniques i instruments que s'empararan per a la posta en pràctica.

### **3.4.2. Recursos**

La posta en pràctica de les actuacions previstes exigeix comptar amb els recursos necessaris. A l'hora de valorar la viabilitat de tot un PdD o bé d'un dels objectius que s'hi plantegen, un element clau rau a delimitar clarament quins recursos són necessaris per a assolir-lo i, en el cas que no es tinguin, de quines maneres es preveu obtenir-los. No serveix de res plantejar-se objectiu molt ambiciosos si no es compta amb mitjans per atènyer-los; es tracta de fer propostes realistes.

Des de la literatura organitzativa és habitual classificar els recursos en tres tipus: humans, materials i funcionals.

*Recursos humans.* S'ha de delimitar la quantitat, les característiques, les funcions a exercir i la responsabilitat de les persones que han d'intervenir en la posta en pràctica de les diverses actuacions. És important especificar quines persones duran a terme les diverses activitats i quines relacions funcionals s'establiran entre ells (organigrama de funcionament)

*Recursos materials.* La realització de les activitats comporta la utilització d'un conjunt de recursos materials amb els quals s'haurà de comptar a l'avançada : instal·lacions, espais, materials, mobiliari, etc.

*Recursos financers.* Tot projecte implica unes despeses que convé tenir previstes. Per això cal elaborar un pressupost realista que doni compte de les necessitats així com del finançament, és a dir, la manera com es preveu obtenir els fons necessaris per fer front a les despeses.

### **3.4.3. Temporització.**

S'ha de fer una previsió inicial del temps en què es duran a terme les diverses actuacions per tal d'establir el ritme d'avenç homogeni tot evitant la concentració massiva d'activitats en determinats períodes. Això no obstant, quan es tracta d'objectius a llarg termini, es fa difícil de fer previsions temporals tancades, sobretot quan la realització d'una

activitat es troba en funció de decisions que han de ser preses fora del centre (aprovació per part de l'Administració, concessió d'una subvenció, etc.) o bé es troba fortament condicionada pel procés que segueixi: la participació i implicació de les persones, la negociació i superació dels conflictes interns, la presa de decisions curriculars... En qualsevol cas, tot i reconeixent la dificultat de preveure el ritme d'avenç en l'assoliment de determinats objectius, entenem que és extraordinàriament important de realitzar una previsió de la temporització del PdD, atès que demana un esforç de concreció que obliga a avançar-se a bona part de les decisions que hauran de prendre o problemàtiques que s'hauran d'afrontar. La temporització aporta major realisme al PdD; ara bé, mai no ha d'ésser entesa com quelcom tancat o inamovible sinó com una guia oberta i flexible que orienta la realització de les diverses activitats.

Un recurs que facilita la temporització del projecte consisteix a establir diverses etapes en l'assoliment dels diversos objectius, les quals pot donar-se el cas que s'encadenin de forma seqüenciada, (la realització d'una determinada activitat només és possible si se n'ha realitzat una altra de prèvia), que es complementin (activitats que s'influeixen mútuament) o bé que exigeixin l'establiment d'un determinant *timing* de coordinació (simultaneïtat) entre elles. En cada cas se n'ha d'estimar la durada aproximada i establir el moment en què es duran a terme. Es tracta de fer el calendari del projecte : per a cada objectiu hom pot establir les diverses etapes i indicar les dates aproximades en les quals hom preveu acabar-les.

### **3.5. Possibilitats i límits de la planificació.**

La fixació del conjunt d'aspectes que hem considerat per a cadascun dels objectius del PdD comporta un exercici de planificació notablement complex que, en bona part de les ocasions, exigeix estar en possessió d'informació que és possible que no tinguin els membres de la candidatura en el moment d'elaborar el PdD o bé, en altres ocasions, comporta processos complexos, en els quals ha d'intervenir-hi molta gent i, per tant, difícils de preveure a l'avançada.

En alguns casos, quan es tracta d'objectius de tipus tècnic, a curt o mig termini, es possible l'elaboració de plans d'acció notablement detallats que donen compte del procés a seguir: actuacions a realitzar, persones encarregades de dur-les a terme, recursos

necessaris, temporització i criteris d'avaluació. En altres casos, en canvi, quan es tracta d'objectius a llarg termini o bé aquells que comporten la transformació de la cultura institucional (aquells que afecten directament les persones que conformen la institució), la planificació a l'avançada és gairebé impossible.

<b>Objectiu</b>	<i>Establir un sistema informatitzat per a l'elaboració, consulta i gestió dels expedients acadèmics dels alumnes</i>
-----------------	---

<b>Actuació 1</b>	<i>Analitzar les característiques i els requisits bàsics que ha de posseir l'expedient acadèmic d'un alumne per tal de <i>fixar-ne</i> un model-tipus.</i>
<b>Implicats</b>	Secretari, Auxiliar administratiu, Cap d'Informàtica...
<b>Recursos</b>	Models d'expedients acadèmics de diversos centres (cal obtenir-los) Software específic. Valor aproximat : 40.000 ptes
<b>Temporització</b>	3 mesos (1 trimestre del curs)
<b>Avaluació</b>	Comparació amb requisits exigits legalment i amb els models utilitzats per altres centres. Valoracions emeses pels tutors .

<b>Actuació 2</b>	<i>Disseny del model-tipus d'expedient acadèmic del centre</i>
<b>Implicat</b>	Cap d'Informàtica...
<b>Recursos</b>	Formació en l'ús de la utilitat de disseny de formularis incorporada al programa de gestió de bases de dades ACCES (Autoformació del Cap d'Informàtica. Cal donar-li temps)
<b>Temporització</b>	2 mesos (gener i febrer)
<b>Avaluació</b>	Adequació als requeriments establert a l'Activitat 1 Facilitat per a la consulta i l'actualització.

12. Possibilitats i límits de la planificació. Exemple de concreció del pla d'acció de diverses actuacions tendents a l'assoliment d'un objectiu del PdD

En aquests casos únicament és possible de preveure les diverses fases per les quals haurà de passar la institució en el seu avenç vers l'objectiu desitjat així com la formulació d'una hipòtesi de futur, tant realista com sigui possible, entorn del nivell i del ritme d'avenç previst.

Hem iniciat aquest epígraf advertint que el Pla d'Actuació (amb la delimitació dels seus diversos components) constitueix l'element crucial del PdD; no ha d'estranyar-nos, per tant, que sigui la part que comporta haver d'afrontar i donar

resposta a un major nombre d'interrogants. Els reptes i les dificultats hi són i no ens hem amagat d'assenyalar-los i tractar-los breument. Ara bé, ultra els problemes i les qüestions apuntades, cal partir de la base que només és desenvolupen habilitats de planificació quan s'afronten dificultats concretes i, per tant, entenem que és extraordinàriament important que els equips directius s'entrenin i millorin les seves competències en aquest àmbit entomant els reptes que se'ls presenten. Es tracta d'una forma de procedir que, d'una banda, s'ha mostrat extraordinàriament útil en l'adquisició d'habilitats de previsió dels esdeveniments (ajuda a avançar-se als problemes) i, d'altra banda, confereix una major seguretat i tranquil·litat en la realització de la feina (derivada del fet d'haver-se plantejat les qüestions amb antelació).

En síntesi, per tant, el grau d'aprofundiment del Pla serà diferent segons les circumstàncies que es donin en cada cas: el temps del qual es disposa, el grau del coneixement de la realitat organitzativa del centre, la tipologia d'objectius, etc. En qualsevol cas, el criteri general és arribar als majors nivells de concreció possibles, entenent que tot el temps i l'esforç que s'haurà invertit en aquesta tasca es veurà compensat amb escreix en el moment d'accedir a la direcció.

### **3.5. Annexos**

Juntament amb el Programa de Direcció (els components del qual han estat delimitats en els apartats precedents) els candidats han presentar i justificar davant del Consell Escolar que posseeixen els requisits exigits per a l'accés a la direcció (experiència, antiguitat, destinació definitiva en el centre i acreditació per a l'exercici de la direcció) i també han d'exposar i acreditar els mèrits de cadascun dels integrants de la candidatura. Aquests documents és preferible presentar-los en forma de plec solts annexos al Projecte de Direcció, de manera que es preservi el caràcter unitari d'aquest document.

Pel que fa a la documentació que acredita que el candidat es troba en possessió del requisits mínims per accedir al càrrec cal presentar a) el full de serveis on s'acredita l'experiència docent i l'antiguitat en el cos, b) una declaració jurada de no haver estat

separat del servei i c) la certificació expedida per l'Administració educativa en virtut de la qual se li reconeix estar en possessió de la capacitació per a l'exercici de la direcció.

Pel que fa a l'exposició dels mèrits professionals que avalen els candidats, es proposa d'organitzar-la en quatre grans apartats: a) trajectòria professional, b) formació, c) investigacions-publicacions i d) altres mèrits, tenint en compte que en cadascun d'ells cal prioritzar els aspectes que facin referència a la gestió i direcció de centres educatius:

**A. Trajectòria professional.** En aquest bloc s'han de justificar els serveis prestats en l'àmbit educatiu, tot diferenciant l'experiència en càrrecs d'organització i gestió (càrrecs directius, de coordinació i altres càrrecs o responsabilitats singulars: representant al CEC, al CEM o bé a altres òrgans, responsable de projectes o innovacions organitzatives, etc.) de l'experiència docent (llocs de treball ocupats, durada, perfil professional, etc.)

**B. Formació inicial i permanent.** Pel que fa a la formació inicial, cal aportar les titulacions que acreditin la formació específica en aspectes de direcció i gestió així com la formació per a la docència. En ambdós casos és possible diferenciar la titulació de base (aquella que acredita per a l'exercici professional) d'altres titulacions (llicenciatures o diplomatures complementàries, cursos de doctorat, màsters, diplomes de post-grau, cursos d'especialització, etc.)

Pel que fa a la formació permanent cal presentar la relació de cursos i experiències de formació en les quals s'hagi participat, agrupades per àmbit temàtics, tot especificant la durada, la tipologia i la data de celebració de cada activitat. En aquest punt, caldria distingir entre la mera participació i l'assumpció de responsabilitats de disseny, coordinació o bé la impartició de sessions de formació a altres professionals.

**C. Investigacions i/o publicacions.** Cal presentar els exemplars dels treballs o projectes realitzats, bé siguin publicats o bé inèdits, amb la menció dels organismes que els avalen.

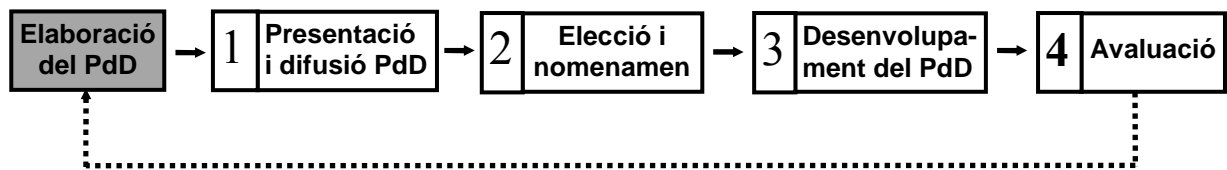
**D. Altres mèrits.** Finalment s'aconsella la inclusió d'un darrer apartat en el qual s'hi puguin incloure altres mèrits que es considerin rellevants per a l'exercici de l'acció directiva, encara que no estiguin directament relacionats amb l'àmbit educatiu: exercici



de responsabilitats de direcció en empreses o institucions socials, coordinació de grups de treball, lideratge de moviments associacionistes, presidència o gestió d'entitats cíviques, etc.

## 4. VISIÓ DINÀMICA. DE L'ELABORACIÓ A L'AVALUACIÓ

L'accés a la direcció d'un centre educatiu es duu a terme a través d'un procés complex que ha estat establert a l'epígraf 2.4. d'aquest mòdul. No n'hi ha prou, per tant, amb donar compte de com ha de ser el PdD o bé de les passes que cal seguir en la seva elaboració; perquè el PdD tingui la possibilitat d'esdevenir realitat cal que la candidatura compti amb el suport del Consell Escolar. Des d'aquesta perspectiva, un cop elaborat el PdD es poden establir quatre processos clarament diferenciats: en primer lloc, la presentació i difusió de la candidatura que culmina amb l'elecció del Consell Escolar i la consegüent proclamació del candidat que ha obtingut majoria absoluta del vots; a continuació, el procés d'exercici de la direcció, en el qual es desenvolupa el projecte presentat i, ens darrer lloc, l'avaluació del nivell d'assoliment dels objectius que, eventualment, pot donar lloc a la revisió o modificació d'allò inicialment previst.



13. Seqüència d'actuacions en el procés d'elaboració i execució del PdD

### 4.1. Presentació i difusió a la comunitat educativa

Un cop elaborat el Projecte de Direcció, en la presentació del document als membres del Consell Escolar, així com a la resta de membres de la Comunitat Educativa, es convenient realitzar un conjunt d'actuacions de difusió i discussió de les propostes que s'hi efectuen amb la intenció d'arribar al màxim consens possible. No es tracta, tanmateix, de refer el projecte de cap i de nou arran dels resultats d'aquest procés, sinó de ser sensible a les aportacions d'altri i de considerar la possibilitat d'arbitrar mecanismes que permetin incorporar-les-hi, totalment o parcialment.

Aquesta manera de procedir és coherent amb un model directiu de tipus participatiu. Per una banda, permet al conjunt de la Comunitat Educativa manifestar les

seves posicions, idees, discrepàncies o reticències als canvis que es proposen ; per altra banda, per a l'equip que es presenta com a candidat, constitueix el procediment més adequat per aconseguir que el projecte sigui conegut i assumit per la majoria de la comunitat, en la mesura que tenen la possibilitat de conèixer-lo i participar en la seva elaboració. Els candidats han de ser especialment sensibles a les resistències expressades (obertament o de manera implícita) davant de les propostes de millora (temor al canvi, comoditat, inèrcia...); el fet de conèixer-les a l'avançada permetrà, en el cas que finalment es desenvolupi el projecte, adoptar les estratègies més adequades per minimitzar-les o superar-les.

El procés de difusió i discussió es duu a terme en un marge breu de temps que queda delimitat per la normativa que regula el procés electoral :

“5.3. El director comunicarà al Consell Escolar del centre les candidatures que compleixin els requisits i els lliurarà la documentació corresponent. També notificarà al claustre les candidatures i els programes presentats, a fi que aquest òrgan col·legiat els conegui”

“5.5. Entre la convocatòria al Consell Escolar del centre i la realització de l'acte electoral han de transcórrer almenys deu dies. Durant aquest període, els candidats poden informar del seu projecte específic de direcció al Consell Escolar i a la resta de la comunitat educativa.”

(Departament d'Ensenyament, Resolució 07-05-1998)

Algunes estratègies que són seguides habitualment pels candidats a la direcció per tal de difondre el seu projecte són la convocatòria d'un Claustre de professors, la realització de reunions informatives amb pares i mares, alumnes, PAS...; la recollida de suggeriments i idees dels cicles, departaments, comissions...; sessions de treball amb representants dels diversos nivells educatius del centre : ESO, batxillerats, cicles formatius, etc. Aquesta manera de procedir possibilita que el PdD sigui més assumit pel conjunt de la Comunitat Educativa i, per tant, que tingui més possibilitat d'ésser desenvolupat comptant amb la col·laboració dels diversos estaments implicats.

#### **4.2. Elecció i nomenament de l'equip directiu**

Un cop finalitzat el període de difusió, prèvia convocatòria, es duu a terme un Consell Escolar extraordinari que té com a únic punt de l'ordre del dia l'elecció del nou

director, al qual hi concorren les diverses candidatures que s'hagin presentat. Perquè el C.E. pugui constituir-se és necessària l'assistència de la majoria absoluta dels membres amb dret a vot. El secretari llegeix la llista dels candidats que es presenten i, a continuació, els membres presents procedeixen a emetre el seu vot, el qual és secret i personal ; no s'admet, per tant, la representació ni la delegació.

En el cas que un candidat obtingui la majoria absoluta dels vots, és proposat perquè sigui nomenat director. Quan hi concorri més d'un candidat i cap d'ells no obtingui la majoria absoluta, o bé quan tot hi concórrer-hi un únic candidat, tampoc no l'obtingui, es procedeix a una segona convocatòria del Consell Escolar en el termini màxim de 48 hores, a la qual només hi té accés el candidat més votat. L'elecció del director en segona volta segueix un procediment idèntic i, per tant, requereix igualment la majoria absoluta dels vots dels membres del Consell Escolar.

Un cop elegit director, aquest procedeix a la designació de les persones que exerciran els diversos òrgans unipersonals de govern. El secretari aixeca acta del procés, incloent-hi les possibles impugnacions, la qual es tramesa al Departament d'Ensenyament, qui procedeix al nomenament dels càrrecs electes per un període de quatre anys. La presa de possessió té lloc amb data 1 de juliol.

Amb aquestes actuacions acaba el procés d'accés al càrrec i comença l'exercici de l'acció de govern del nou equip directiu, és a dir, la implementació del projecte.

### **4.3. Implementació**

Tot el procés de planificació i difusió en el si de la comunitat educativa del PdD, si bé constitueix un elements bàsic en tant que sistematitza i ordena el treball posterior, de cap manera no en garanteix l'èxit. Allò fonamental és l'execució, la qual determina els resultats que s'obtindran.

Un cop s'ha accedit a la direcció poden donar-se diverses situacions. És possible que l'equip, portat per la urgència i la novetat de les situacions que se li presenten, comenci a actuar com una apagafocs i, amb la millor de les intencions, vagi donant resposta (a vegades sense massa fonaments) a la diversa problemàtica que se li

presenta<sup>8</sup>. També pot donar-se el cas que, de bones a primeres, s'oblidi tot allò que es va escriure en el PdD, considerant-ho un mer tràmit burocràtic que cal fer per accedir al càrrec, i s'afronti l'exercici de l'acció directiva intentant trobar seguretat en la normativa externa que regula el funcionament del centre: l'objectiu bàsic és el compliment dels reglaments, ordres i disposicions i, en el seu defecte, es demanen consells i instruccions a la inspecció. Finalment, també hi ha la possibilitat que l'exercici de la direcció es dugui a terme des d'uns posicionaments personals coherents amb el model en el qual se situa, tot acceptat els marges d'autonomia institucional de què disposa el centre, la qual cosa significa també acceptat la responsabilitat que es deriva de la presa de decisions participada pels diversos estaments de la Comunitat Educativa.

El desenvolupament del PdD ha de constituir un exercici de coherència amb el compromís contret davant del col·lectiu. L'exercici de càrrecs directius, un cop rebut el suport explícit de la comunitat, ha d'estar presidit per l'establiment del grau just de tensió institucional que permeti l'assoliment dels objectius marcats col·lectivament i, alhora, per la voluntat inequívoca de consensuar les principals línies d'actuació i la manera de dur-les a terme amb les persones implicades en la seva execució. El projecte tindrà vida pròpia quan els protagonistes que s'han de coresponsabilitzar de dur a terme les actuacions previstes l'hagin pogut interioritzar, hagin intervingut activament en la seva operativització i, en síntesi, el sentin com quelcom propi. Des d'aquesta perspectiva, en la presa de decisions prèvia a la posta en pràctica de les actuacions previstes s'han d'establir canals de comunicació fluids així com escenaris de negociació en els quals es delimitin i concretin els diversos aspectes a tenir en compte: el calendari (la ubicació al llarg del curs escolar, les diverses fases en les que es durà terme, les dates més adequades en funció de les que les persones que han d'intervenir-hi...); la delimitació dels rols de les persones que han d'intervenir-hi (definir les funcions i responsabilitats que cadascú ha de desenvolupar); les resistències o obstacles al canvi

---

<sup>8</sup> L'època en la qual el nou equip directiu pren possessió del càrrec constitueix un període de màxima activitat dels directius ja que s'ha de preparar l'inici del curs vinent. És possible que l'equip anterior, preveient el canvi, hagi deixat de prendre algunes decisions entenent que són responsabilitat del nou equip i, per tant, l'agenda d'activitat sol ser frenètica: matriculacions, configuració de la plantilla de professorat, contactes institucionals, elaboració d'horaris, delimitació de tutories i càrrecs de coordinació, adequacions i obres als edificis...

(s'han de preveure a l'avançada les resistències de les persones i de l'organització, els obstacles legislatius, els problemes pressupostaris, les necessitats de formació, els possibles accidents...); els possibles ajustaments (la gestió d'un projecte suposa ajustar-lo a la realitat tot donant les respostes adequades als reptes que sorgeixen; arran de les resistències o dificultats imprevistes cal efectuar adequacions dels objectius, de la temporització, etc.) i la comunicació (els aspectes formals dels missatges, la previsió dels moments més oportuns, la selecció del canal més adequat...).

#### **4.4. Avaluació**

Finalment, pel que fa a l'avaluació del PdD, igualment com en qualsevol altre projecte, hom pot distingir l'avaluació puntual dels resultats aconseguits, i l'avaluació processal, és a dir, aquella que ens dona informació de la manera com es desenvolupa: del clima del centre que es genera, de la consolidació de grups de treball, de la cohesió de l'equip, de l'actitud dels professors davant una determinada acció directiva... En conjunt, cal parlar d'una actitud general d'autoanàlisi i de reflexió sobre la pròpia acció, la qual ha de presidir la gestió de qualsevol projecte.

Pel que fa al seguiment del nivell d'acompliment del PdD és necessari delimitar clarament tres qüestions que són consubstancials a qualsevol procés d'avaluació: quan s'avaluarà?, com es farà ? i qui n'és el responsable?.

A l'hora d'establir la freqüència i el moment en que ha de realitzar-se l'avaluació, les opcions són múltiples: a la fi dels quatre anys, a la meitat del període de mandat, a la fi de cada curs escolar. En qualsevol cas, el procés d'avaluació no ha de fer-se a banda de l'activitat habitual del propi centre; des d'aquesta perspectiva, amb la intenció d'assolir la màxima rendibilitat del treball, sembla que l'elaboració de la Memòria Anual constitueix un moment idoni per a la revisió del grau d'acompliment del PdD : per valorar els problemes que han sorgit en la seva posta en pràctica, per generar noves propostes arran de les dificultats, per revisar la temporalització, per reassignar responsabilitats, etc

Pel que fa al procediment a seguir, pot fer-se d'una manera intuïtiva, a partir de les valoracions que sobre el treball quotidià realitzen els diversos òrgans i equips de

treball del centre (Consell Escolar, claustre, departaments, equips de nivell, comissions...) o bé a través de procediments tècnics que garanteixin una major objectivitat en la recerca i processament d'informació. A l'hora de triar entre una o altra opció cal tenir en compte el temps que s'hi pot dedicar, els requeriments específics que comporta l'aplicació de procediments tècnics: material específic, formularis, grau de participació dels implicats... i, també, els hàbits consolidats a la institució. Un esquema que ens ha sigut d'utilitat a l'hora de plantejar-nos la revisió de la feina feta es basa en quatre punts:

- ↳ Quines coses s'han fet?
- ↳ Quines altres han quedat per fer?
- ↳ Què s'han de fer a partir d'ara?
- ↳ De quina manera podem aconseguir-ho?

En darrer terme, pel que a les persones que han de realitzar l'avaluació del PdD, sembla evident que ha d'intervenir-hi el conjunt de l'equip directiu, el qual, com ja s'ha esmentat, ha de comptar amb la col·laboració de la resta d'instàncies del centre a l'hora de sistematitzar els resultats de l'observació, de recollir informacions de diversa procedència, de contrastar les valoracions realitzades, etc.

En síntesi, el treball per projecte en escenaris democràtics comporta l'assumpció del compromís de donar compte periòdicament dels resultats assolits al conjunt de la comunitat que ha dipositat la confiança en l'equip que el gestiona. Aquesta forma de procedir suposa un element de credibilitat per a l'equip directiu (s'ha de donar compte dels avenços i també els aspectes pendents) i alhora permet l'exercici del control social de la comunitat sobre els òrgans unipersonals de govern.

## 5. ACTIVITATS

Tenint en compte que l'objectiu bàsic del mòdul és capacitar els docents en la realització d'un Projecte de Direcció, es proposa la realització de tres activitats d'aprenentatge que es troben directament relacionades amb les tres passes bàsiques a seguir en l'elaboració de qualsevol projecte: diagnòstic, formulació d'objectius i establiment de plans d'acció. Això no obstant, entenent que les dimensions d'aquest tipus de treball excedeixen abastament d'allò previst al mòdul (1 crèdit), s'aconsella d'optar únicament per a un dels àmbits del funcionament institucional (aquell que agradi més, aquell del qual es tingui un coneixement més profund o, simplement, aquell que us suposi un repte...) exposats al quadre núm. 9

### **Activitat 1**

Efectua un diagnòstic de les necessitats del teu centre educatiu en relació a l'àmbit del funcionament institucional triat. Recorda que definim una necessitat com la "discrepància entre una situació desitjada i la realitat" i que, segons el seu origen, poden ser de diversos tipus: percebudes, normatives, expressades i comparatives. Un cop establertes les necessitats, prioritza-les i justifica el criteris emprats.

### **Activitat 2**

Estableix alguns objectius de millora en relació a l'àmbit escollit. En la major part de les ocasions els objectius són el resultat de transformar les mancances i necessitats detectades i prioritzades en propostes de futur, formulant-los des d'una òptica positiva. Això no obstant, no tots els objectius tenen el seu origen en una necessitat, també n'hi pot haver de continuïtat, de compliment de la normativa, etc.

En procedir a la formulació d'objectius, tingues en compte les indicacions donades al quadre núm 10.

### **Activitat 3**



Dissenya una pla d'acció per a l'assoliment de cadascun dels objectius. Planteja't a través de quines actuacions penses assolir-lo i, per a cadascuna d'elles, preveu la temporització i els recursos necessaris per dur-la a terme, tant humans (delimitació de responsabilitats) com materials : equipaments, espais, etc.

A l'hora de presentar-ho, pots optar per un procediment similar al del quadre núm. 12, pots fer servir un quadre de doble entrada o bé qualsevol altra fórmula que et sembli adequada. Finalment, pots elaborar un cronograma que reflecteixi el conjunt d'actuacions proposades i la seva distribució temporal.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ANTÚNEZ, S. (1993): “La Función directiva”, a *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. ICE-Horsori, Barcelona, pàg. 173-196
- ANTÚNEZ, S. (1997): “Mejorar la dirección en época de turbulencias”, en *Cuadernos de Pedagogía*, núm 262, octubre, pp. 44-49
- ÁLVAREZ, M. (1997): “La dirección educativa profesional”, en *Cuadernos de Pedagogía*, núm 262, octubre, pp. 58-61
- ÁLVAREZ, M. i SANTOS, M. (1996): *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Escuela Española, Madrid.
- CASANOVA, M<sup>a</sup> A. (1997) : Evaluar para el cambio : la mejora de la calidad educativa, en *Administración y Gestión Educativa*, núm. 2-97, pp. 29-34
- CORONEL, J.M. (1996) : *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Una perspectiva internacional*. Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- COROMINAS, P. y DE CEA, F. Y OTROS (1992) : *VAQ Instrument per a l'avaluació de centres docents*. Barcanova, Barcelona
- DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT (1998) : *Resolució de 07-05-1998, de convocatòria d'eleccions per proveir vacants de director i altres òrgans unipersonals de govern dels centres docents públics de nivell no universitari*. DOGC núm. 2643, de 20-05-98
- DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT (1998) : *Ordre de 07-05-1998, per la quals s'estableix el procediment de nomenament de directors dels serveis educatius del Departament d'Ensenyament*. DOGC núm. 2643, de 20-05-98
- DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT (1996) : *Decret 198/1996, de 12 de juny, pel qual s'aproven els reglaments orgànics dels centres docents públics que imparteixen educació infantil i primària* (DOGC núm. 2218, de 14-6-1996)
- DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT (1996) : *Decret 199/1996, de 12 de juny, pel qual s'aproven els reglaments orgànics dels centres docents públics que imparteixen educació secundària i formació professional de grau superior* (DOGC núm. 2218, de 14-6-1996)
- GARCÍA, G.A. i RAMÍREZ, J.M. (1996) : *Diseño y evaluación de Proyectos Sociales*. Ed. Certeza, Zaragoza.
- GAIRÍN, J. (1993): *Programa de actuación del equipo directivo*. MEC, Cursos de Formación para Equipos Directivos
- GAIRÍN, J., TEJADA, J., TOMÁS, M., RUÍZ, J.M<sup>a</sup> Y DOMÍNGUEZ, G. (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de Centros Educativos. Necesidades percibidas*. MEC/CIDE, Madrid.

- GAIRÍN, J. (1996) : “El Programa de Actuación del Equipo Directivo”, en GAIRÍN, J. i DARDER, P.: *Estrategias e instrumentos para la gestión educativa*. Ed. Pràxis, Barcelona, pàg. 172-57 a 172-8
- GAIRÍN, J; (1996): *La organización escolar. Contexto y texto para la actuación*. Ed. La Muralla, Madrid.
- GIMENO, J. (1997) : “ Entre la comunidad y el mercado” ”, en *Cuadernos de Pedagogia*, núm 262, octubre, pp. 50-56
- GRACE, G. (1996): *School Leadership. Beyond Education Management*. The Farmer Press, Londres
- IMMEGART, G. (1996) : “Dirección participativa : realidades prácticas, estratégicas y éticas”, en *Dirección Participativa y Evaluación de Centros*. II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. ICE. Universidad de Deusto., pp. 361-376
- ICE de la UNIVERSIDAD DE DEUSTO (1992): *La dirección, factor clave de la calidad educativa*. Bilbao
- ISAACS, D. (1995): *Teoría y práctica de la dirección de centros escolares*. Eunsa. Pamplona.
- JIRASINGHE, D. i LYONS, G. (1996) : *The competent head. A Job Analysis of Heads' Task and Personality Factors*. The farmer press. Londres
- LEY ORGÁNICA 8/85 reguladora del Derecho a la Educación (LODE). (BOE 4-7-1995)
- LEY ORGÁNICA 1/90, de 3 de octubre (BOE de 4-10-1990), de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE).
- LEY ORGÁNICA 9/95, de 20 de noviembre (BOE 21/11/95), de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCD)
- LORENZO, M. (1994): *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Ed. La Muralla, Madrid
- LUJÁN, J. i PUENTE, J. (1996) : *Evaluación de centros. El plan EVA*. MEC, Madriri
- NORIEGA, J. i MUÑOZ, A. (1996) : *Programa de dirección. Técnicas básicas para su elaboración*. Ed. Escuela Española, Madrid.
- REINA, J.J. (1991): “El Programa Directivo como documento que sistematiza la Función directiva de los Centros Educativos”, a *Escuela Española*, 30-05-91.
- SARASÚA, A. i ESTEFANÍA, J.L. (1995): “Programa de dirección y autonomía de los centros”, a *La Participación y la Evaluación en la gestión de los centros*, VII Jornades Estatals del FEAE, Granada, pp. 43-75
- TEIXIDÓ, J. (1991): "Els directors com a dinamitzadors de les millores escolars". *Actes de les I Jornades sobre Direcció Escolar*. Butlletí Informatiu del F.E.A.E. a Catalunya, juny, pp. 47-53.
- TEIXIDÓ, J. (1996a): *El factors interns de la direcció escolar*. Edicions de la Universitat de Girona.

- TEIXIDÓ, J. (1996b): “La dimensión personal en la formación de directivos escolares”, en *Actas del IV CIOE*, Tarragona, pág. 471
- TEIXIDÓ, J. (1997a) : “Situació actual de la direcció de centres escolars públics. De la LODE a la LOPEGCD” a *Curs de Direcció i Gestió de Centres Educatius Públics. Lectures i Material de Treball*. Departament d’Ensenyament-Universitat de Girona. Material policopiat.
- TEIXIDÓ, J. (1997b) : “El Projecte de Direcció” a *Curs de Direcció i Gestió de Centres Educatius Públics. Lectures i Material de Treball*. Departament d’Ensenyament-Universitat de Girona. Material policopiat.
- TEIXIDÓ, J. i altres (1998) : *Estudio de los factores mentales de los candidatos a la dirección de centros educativos públicos de nivel primario y secundario en los procesos de toma de decisión en torno a la presentación de candidatura, elaboración del Proyecto de Dirección e intervención en el proceso electoral..* CIDE. Concurso Nacional de Proyectos de Investigación Educativa. Investigación en curso
- TEIXIDÓ, J. ; TOMÀS, M. i BORRELL, N. (1998) : “La participació, ara i aquí. Com ho veuen els protagonistes” a *Revista del Fòrum Europeu d’Administradors de l’Educació de Catalunya*, núm. 17, juny, pp. 4-9.
- TEIXIDÓ, J. (1998) : *Estratègies de resolució de conflictes organitzatius a escoles i instituts*. Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- TOMÀS, M. ; BORRELL, N. y TEIXIDÓ, J. (1996) : *La comunitat educativa envers la direcció escolar. Percepció de la influència de la LOPEGCD en la direcció*. FEAEC. Documento policopiado
- VILLA, A. i altres (1998) : *Principales problemas de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio. Estudio de las Comunidades Autónomas de Andalucía, Catalunya y el País Vasco*”. ICE de la Universidad de Deusto