
L'organització (direcció i gestió) d'una institució educativa com a àmbit de pràcticum dels estudiants de Pedagogia de la Universitat de Girona

Disseny d'un Pla de Pràcticum. Resultats d'una experiència. Reptes de Futur

**Joan Teixidó Saballs
Dolors Capell i Castañer
Jordi Barris Russet
Rocío Aragon Barquero
GROC**

Comunicació al Simposi sobre la Formació Inicial dels Professionals de l'Educació.
Girona, 2000

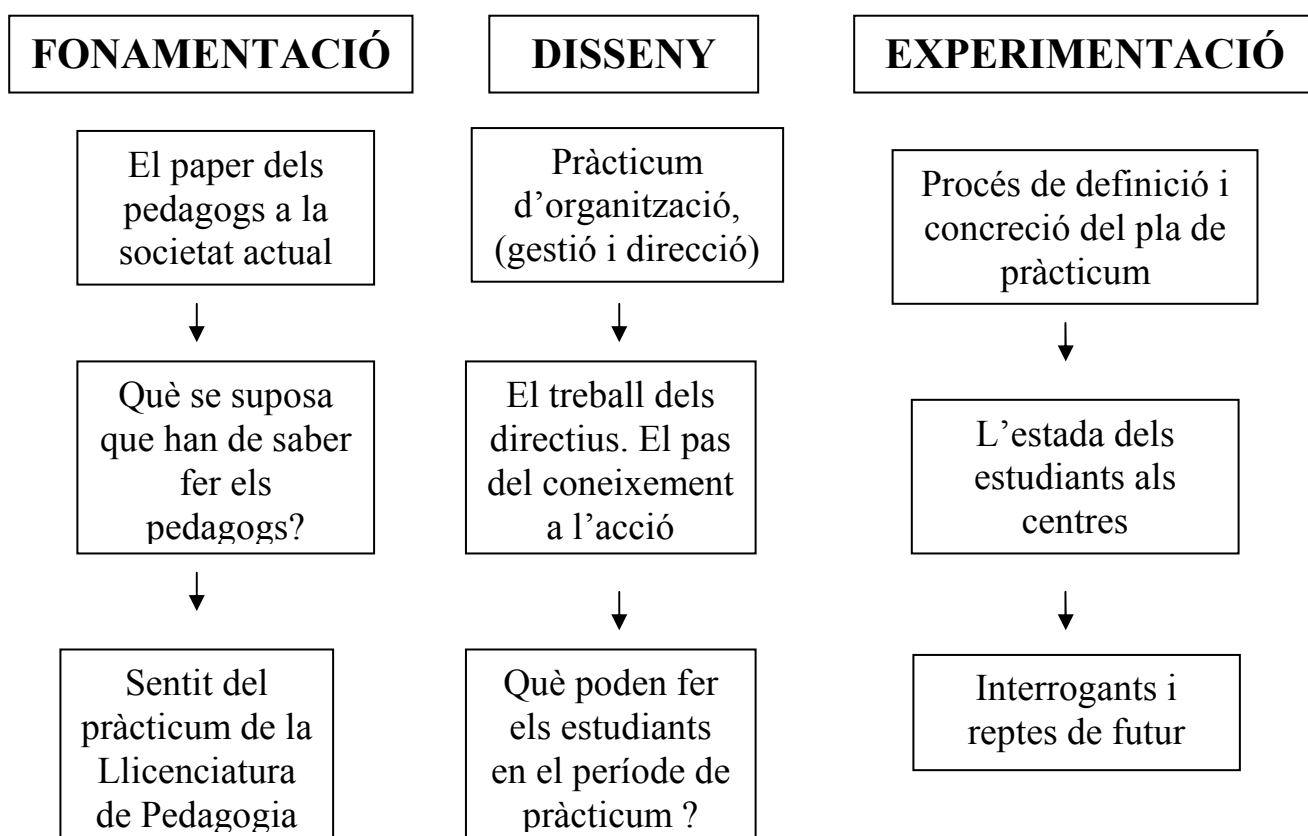
Els propòsit bàsic de la comunicació rau a exposar el procés seguir als estudis de Pedagogia de la UdG a l'hora de justificar, dissenyar i experimentar una concreció del pla de pràcticum dirigida a aquells alumnes que tenen interès per aprofundir en el coneixement de les activitats organitzatives d'una institució educativa per tal de coneixer, desenvolupar i exercir algunes trasques i habilitats específiques pròpies de la feina dels directius.

En el procés de delimitació del perfil de formació al qual s'adrecen els estudis de Pedagogia es constata que una de les capacitats específiques que han de desenvolupar els pedagogs –i per a la qual cal preparar-los, en la mesura que la formació inicial ho permeti— se situa en l'àmbit de la direcció i gestió d'organitzacions de diversa tipologia. Es parteix de la base que el pedagog ha d'estar capacitat per a l'exercici de funcions directives, de diversa índole i grau de responsabilitat, en contextos diversos: escoles, institus, centres residencials, equips multiprofessionals, centres cívics, organitzacions sense ànim de lucre, serveis educatius municipals, comarcals, etc.

El Pràcticum és una matèria troncal de la Llicenciatura que, entre d'altres funcions, ha possibilitar el coneixement i l'exercitació *en la pràctica* d'algunes competències pròpies del pedagog (l'assessorament a persones i institucions, el disseny de plans de formació, la direcció i gestió d'una institució, l'elaboració de materials i programes educatius, etc.) en un context educatiu difenciat. Des d'aquesta perspectiva, es dissenya un Pla de Pràcticum específic que, per una banda, és coherent amb el Pla d'Estudis (segon cicle) i, per altra banda, intenta donar resposta a les inquietuds i les demandes dels

alumnes que mostren interès per aprofundir en el coneixement i el desenvolupament habilitats pròpies de l'exercici directiu.

Tot partint d'aquesta situació contextual, la comunicació s'articula en tres grans blocs: a) els fonaments del pràcticum d'organització, direcció i gestió d'institucions educatives i socials, b) el disseny de la proposta de pràcticum i, finalment, c) la posta en pràctica, amb la corresponent avaluació de resultats i formulació de propostes de millora. Al Quadre núm 1 es representen gràficament els continguts fonamentals de la comunicació, tot destacant les idees bàsiques que es pensen desenvolupar a cadascun dels apartats.



Quadre núm 1. Representació esquemàtica de la comunicació

1.- El paper dels pedagogs a la societat actual.

El tema de la baixa rellevància social dels pedagogs constitueix una qüestió llargament debatuda, que pot ésser considerada des de múltiples perspectives: socials, professionals, col·legials, polítiques... les quals ens permeten de formar-nos una idea de la situació actual. Ara bé, ultra la crítica o bé els esforços per redreçar aquest entort, el que sembla del tot inqüestionable és que el treball en educació presenta múltiples facetes que transcendeixen la intervenció directa amb els destinataris: infants, adolescents, professionals, adults...

Des d'aquesta òptica, el pedagogs i les pedagogues han de ser capaços de prendre consciència global d'una realitat (conèixer, descobrir, analitzar, diagnosticar, detectar necessitats...) per tal de fer propostes educatives fonamentades (planificar, dissenyar plans d'acció, formar equips de treball, desenvolupar materials o eines per a l'acció...) que han d'ésser portades a la pràctica (intervenir, actuar, gestionar, dirigir...), de manera racional, crítica i reflexiva per professionals diversos, entre els quals hi comptem els propis pedagogs. En síntesi, entenem que els tres eixos bàsics que delimiten la funció pedagògica són

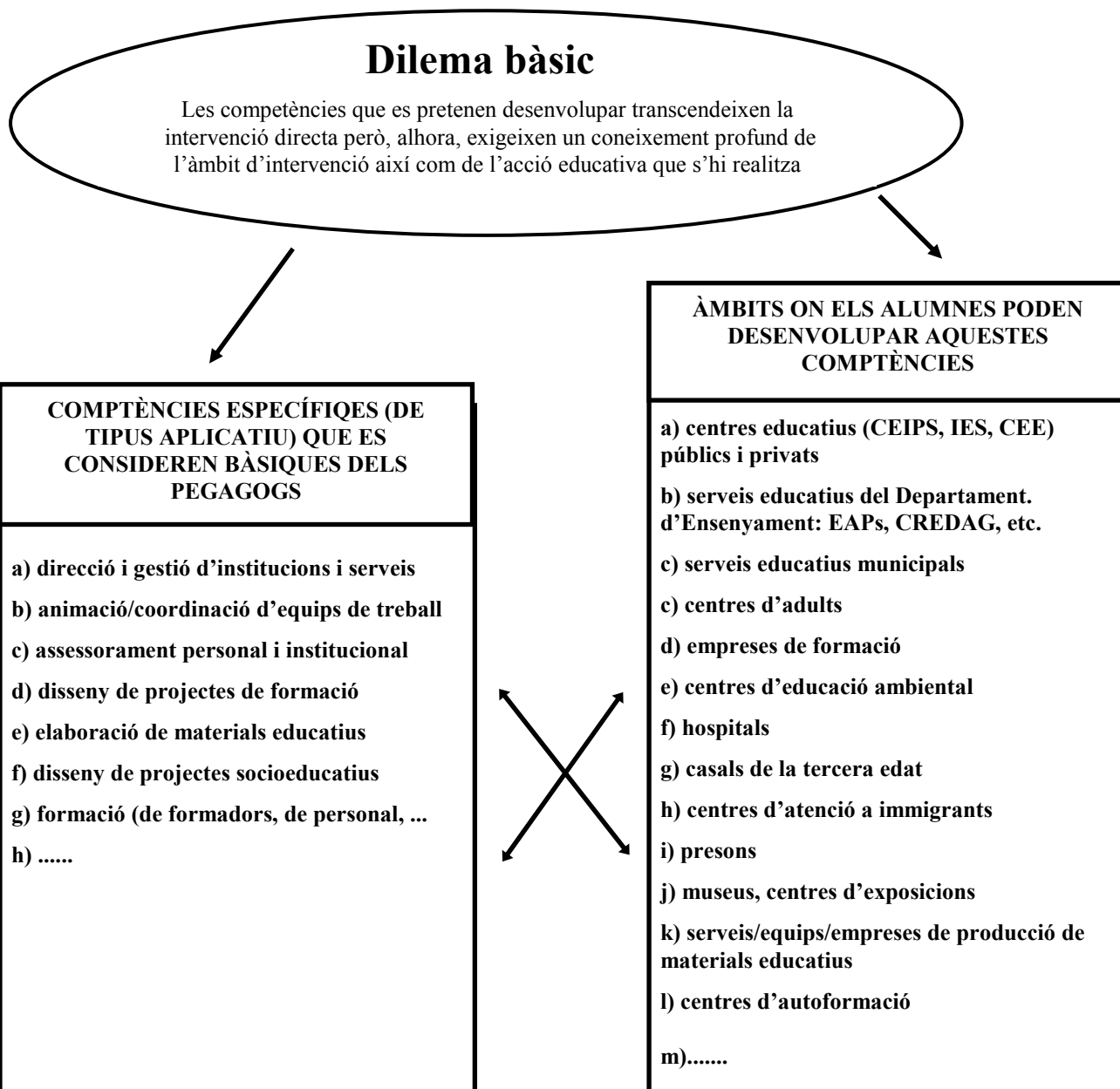
conèixer → **planificar** → **intervenir**

Òbviament, aquest plantejament suposa una simplificació excessiva atès de seguida si troben a faltar un conjunt de funcions específiques que dues a terme els pedagogs: l'assessorament, la supervisió, l'avaluació, l'animació/coordinació d'equips de treball... Tanmateix, en l'afany d'entendre'ns, proposem una definició que parteix dels tres eixos inicials; la resta l'entenem, a grans trets, com a formes específiques d'intervenció. En aquesta línia, coincidim, en línies generals, amb el posicionament defensat per BALAGUER I PRATS (1997 :79).

Pel que fa les esferes de la realitat social circumdant en les quals el pedagogs estan cridats a exercir-hi les funcions pròpies d'un titulat superior en educació són múltiples: els àmbits laboral, sanitari, assistencial, medioambiental, editorial, cultural... a la formalització i difusió de les quals s'hi han dedicat diverses accions panoràmiques (BORDAS I ALTRES, 1995; ACP, 1997; TEIXIDÓ; 1998), així com específiques de cada sector.

2. Què se suposa que han de saber fer els pedagogs?

Dels postulants anteriors se'n desprèn que fóra possible delimitar tot un conjunt de funcions que depassen la intervenció directa, les quals són pròpies de l'exercici professional dels pedagogs. Òbviament, no ho són d'una manera exclussiva i, ben segur, en múltiples ocasions reclamen ésser dutes a terme en el marc d'equips multiprofessionals. Comptat i debatut, en la pràctica, els qui realitzaran aquestes funcions seran aquells que demostrin capacitats per a reeixir-hi. Ara bé, a l'hora de plantejar-nos quina ha d'ésser la formació que hem de donar als alumnes cal partir d'una hipòtesi de quines són les capacitats i habilitats específiques que se suposa que han de desenvolupar els pedagogs. Un assaig de delimitació d'aquests àmbits és al Quadre núm. 2



Quadre núm 2. Capacitats específiques i àmbits d'intervenció

3. Sentit del pràcticum de la Llicenciatura de Pedagogia

El pràcticum constitueix un espai privilegiat per potenciar les relacions mútues entre teoria i pràctica proporcionant a l'estudiantat la possibilitat d'adquirir experiències similars –amb limitacions- a les que exerceixen els professionals. En aquest sentit el pràcticum dels estudis de Pedagogia s'articula com una assignatura troncal de 12 crèdits descrita genèricament com a “*conjunt integrat de pràctiques educatives que tendeixen a proporcionar experiència directa sobre administració, planificació i direcció d'institucions i sistemes educatius*”(document de pràcticum – Pedagogia). Suposa doncs una estada ampla de 240 hores que es distribuïran d'acord amb les característiques del servei, centre o projecte en el qual s'integra l'estudiant /a.

S'ubica en el tercer curs, primer de la llicenciatura, i en el segon semestre. Aquesta opció permet impartir assignatures de fonamentació com disseny i implementació curricular, bases polític-legislatives de l'educació i coneixement dels diversos àmbits d'intervenció del pedagog en el semestre previ al pràcticum, estructurant el darrer curs sobre matèries que s'ocupen més específicament de rols concrets dels pedagogs. Es considera doncs que la realització del pràcticum en aquesta primera fase és important per diversos motius : a/ per conèixer un dels àmbits d'intervenció de forma aprofundida, b/ per ajudar l'alumnat a construir el seu propi marc experiencial que els permetrà disposar de referències concretes –vivenciades- a l'hora de treballar els continguts més aplicatius del segon curs i c/ per adquirir una formació, unes competències específiques que tot i considerar bàsiques dels pedagogs, només el món de la pràctica permet experimentar en tot el seu realisme. El treball de pràcticum ubicat temporalment en el següent curs té el propòsit d'actuar com a element "bisagra" entre la pràctica i la teoria.

Al llarg del període de pràcticum els alumnes es poden dedicar quasi exclusivament a aquesta tasca, donat que només cursen simultàniament l'assignatura "Participació i treball en equip a les Institucions Educatives". Aquesta intencionada coincidència permet analitzar i reflexionar sobre les situacions reals que els diversos contextos de pràcticum oferten.

La delimitació d'actuacions o funcions bàsiques del pedagog, abans presentada, es perfila i concreta en contextualitzar-se en àmbits d'actuació específics: administracions públiques, sector d'iniciativa social i sector privat respectivament. Al mateix temps cal considerar la situació inicial d'entrada dels alumnes; tots han obtingut una diplomatura previament: la d'Educació Social o bé la de Magisteri, han cursat doncs pràcticums d'intervenció diferenciats alhora que poden disposar de referents més o menys amplis en funció de llur vinculació amb el món professional. Aquests factors reclamen del pràcticum respostes el més ajustades possibles a les realitats educatives dels alumnes d'una banda i a l'especificitat del camp professional del pedagog de l'altra.

La delimitació dels àmbits de pràcticum per tipologia de centres tals com : centres educatius, serveis educatius , casals de tercera edat, presons, museus, centres de formació, centres d'autoaprenentatge o altres (tot i respondre a una classificació intuïtiva, semblantment al que han fet altres universitats (RAJADELL I ALTRES, 1998; TORÍO, 1998) s'ha de completar amb una major definició dels diversos "espais" de pràcticum que poden existir fins i tot en un mateix centre i que impliquen la realització de tasques i habilitats diferenciades. No és el mateix integrar-se en un IES per realitzar accions de diagnòstic-orientació que accedir-hi al costat d'un assessor formador del professorat o gestionar un projecte d'estada a l'empresa com a crèdits dels alumnes de batxillerat...

Inicialment, el disseny d'aquest mapa comporta la participació del personal del centre o institució que oferta la plaça de pràcticum i del professorat dels estudis de

Pedagogia a fi de sospesar les possibilitats i acordar intencions. Posteriorment, un cop dibuixats els diferents perfils, es poden ofertar a l'alumnat intentant ajustar els seus interessos i possibilitats amb les característiques i exigències dels diversos espais. Aquesta és la perspectiva que orienta les nostres intencions: justificar, dissenyar i fer el seguiment d'un espai concret de pràcticum: el d'organització(direcció i gestió).

4. Pràcticum d'organització (direcció i gestió)?

Del marc del general descrit al punt anterior se'n desprèn que, a l'hora de concretar les diverses possibilitats de realització del pràcticum, calia establir un itinerari que possibilités una comprensió en profunditat de les característiques i dels condicionants que afecten la feina que realitzen els directius i, alhora, que facilités la realització d'algunes actuacions pròpies dels directius i/o gestors, conseqüentment, el desenvolupament d'habilitats i tècniques de direcció.

A l'hora de buscar una denominació que identifiqués aquest àmbit de pràcticum hem optat per fer-ho genèricament. Són diversos els perfils –i també les denominacions- que s'atorguen a les persones que duen a terme tasques organitzatives a les institucions educatives: director, cap d'estudis, secretari, coordinador, gestor educatiu, gerent, dinamitzador, etc i, des d'una perspectiva àmplia, qualsevol membre de l'organització, d'una o altra manera, duu a terme funcions organitzatives. Ara bé, en la pràctica, sovint es fa una identificació entre l'exercici de funcions organitzatives i les persones que ostenten càrrecs institucionals de diversa índole: de manera genèrica, directius i gestors¹. Des d'aquesta perspectiva, fent un paral·lelisme amb els pràcticums de magisteri i d'educació social, una pràctica habitual consisteix a identificar-ho amb un perfil professional (mestre, educador...) i, per tant, es parla de "pràcticum de direcció" o de "pràcticum de gestió". Optem, per tant, per una via eclèctica i combinem ambdós criteris.

En un intent de justificar l'idoneïtat de la proposta plantegem les següents consideracions:

- Entenem que el pràcticum hauria de mantenir elevada coherència amb el model general de formació. En el nostre cas, la formació dels futurs pedagogs s'estructura -entre d'altres- sobre un conjunt d'assignatures directament relacionades amb les competències i rols dels directius: (UdG, 1999).
- Aquesta formació acadèmica impartida per la Universitat, tot i els esforços per orientar-la cap a la vessant pràctic-aplicativa no deixa de tenir un caire de

¹ Per a l'aprofundiment en l'acotació i la diferenciació dels termes "organització", "direcció" i "gestió" podeu acudir, entre d'altres, a Teixidó (1998:48), Antúñez (1993:60)

"simulació" resultant sovint massa irreal o descontextualitzada; dit d'altra manera, només els escenaris de pràcticum possibiliten l'adquisició de certs aprenentatges; el pràcticum doncs aporta formació específica.

-Una de les principals dificultats, obstaculitzadora de l'aprenentatge significatiu de l'alumnat rau en l'inexistència de marcs de referència cognitius vivenciats en escenaris reals. La contextualització hauria de permetre avançar en la construcció i reconstrucció del coneixement. (ZABALZA, 1997)

5. El treball dels directius. El pas del coneixement a l'acció

Parlar de pràcticum vinculat a directius i gestors de l'educació implica haver fet un apropament previ a la feina que realitzen. En analitzar-la acuradament observem que presenta uns trets distintius que la diferencien clarament de la feina docent i/o educadora (TEIXIDÓ, 1999) i, per tant, ha d'ésser objecte d'una formació específica.

Han estat diversos els estudis que han posat la seva atenció a assenyalar algunes característiques distintives de la feines que realitzen els directius: GIMENO (1995), URIARTE (1994), MURILLO (1999), , dels quals se'n deriva l'establiment d'un conjunt de rols propis de l'exercici directiu. Una de les sistematitzacions més conegudes entre nosaltres és la d'ANTÚNEZ (1998), qui estableix sis grans rols que, alhora, donen lloc a subrols que es concreten en tasques específiques.

- 1. Direcció d'hom mateix**
- 2. Relació interpersonal**
- 3. Gestor d'informació i comunicació**
- 4. Activitats centrals de l'organització**
- 5. Gestió de recursos**
- 6. Promoció i gestió de la innovació**
- 7. Contingència**

Rols directius. Antúnez (1998:27)

La importància de l'exercici directiu en la dinàmica de les institucions educatives fonamentades en la participació democràtica constitueix un argument unànimement destacat en el concert internacional

"La recerca i l'observació empírica mostren que un dels principals factors de l'eficiència escolar, si no el principal, és el cap de l'establiment. Un bon administrador, capaç d'organitzar un treball en equip eficient, i considerat competent i obert, aconsegueix introduir millores qualitatives més importants al seu establiment. Per tant, cal vetllar perquè la direcció dels establiments escolars sigui confiada a professionals qualificats que hagin rebut una formació específica, sobretot en matèria de gestió. Aquesta qualificació confereix als caps d'establiment un major poder de decisió

igratificacions com a recompensa pel bon exercici i per les seves delicades responsabilitats”

(UNESCO, 1996 :136)

En el nostre context més immediat, a banda de la formació prèvia indispensable per a l'accés a la direcció (curs d'acreditació) i, també, de la formació específica per a l'exercici del càrrec, recentment s'ha postulat la conveniència d'un període de pràctiques,

“Els nous desafiaments que, en el pla pedagògic i organitzatiu, planteja la implantació de la ESO fan necessari incidir en el màxim nombre possible de factors de qualitat i, sense cap mena de dubte, en la funció directiva. Arran d'aquesta constatació, es presenten les conclusions següents :

*Es demana una autèntica formació específica, tant inicial com permanent, del professorat per a l'exercici dels diferents càrrecs directius.

*Es considera necessari l'intercanvi sistemàtic d'experiències entre equips directius que permeti compartir les seves experiències.

“Es recomana *la institucionalització d'una etapa de pràctiques* prèvia a l'exercici de la funció directiva... !

(MEC, 1999 :7)

A l'hora de posar fil a l'agulla, sembla evident que el coneixement dels rols directius i la pràctica a l'aula d'algunes tècniques directives són únicament un punt de partida; de cap manera es poden considerar suficients perquè l'alumne “practiqui” en viu aquests rols. La raó és evident: el practicant no és directiu. Li manca el coneixement del context, la socialització institucional, formar part de l'entrament de relacions del centre. Quan hom proposa a un equip directiu d'acollir un alumne en pràcticum d'organització (direcció i gestió) hi ha una alarma que apareix d'immediat. El directiu de seguida argumenta que hi ha algunes coses que l'alumne no podrà fer?, que no convé que l'alumne sàpiga?, que formen part de la idiosincràsia del centre?... altres que potser no arribarà a conèixer mai. Ara bé, la qüestió fonamental no és intentar delimitar allò que no podran fer sinó veure que hi ha moltes coses que l'estudiant en pràcticum podrà conèixer, múltiples rutines institucionals en les quals podrà col.laborar, alguns projectes encetats als quals es podrà vincular i en els quals podrà col.laborar... en síntesi, s'incorporarà a la dinàmica habitual de la institució.

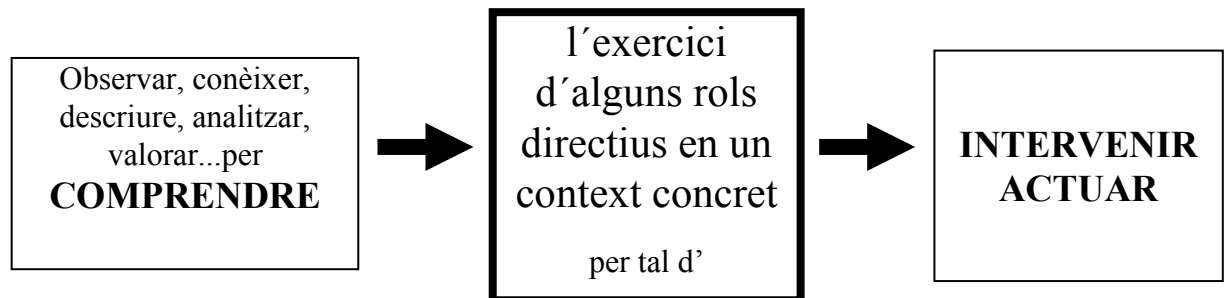
6. Què poden fer els estudiants en el període de pràcticum ?

Certament, no és possible ni tampoc es pretén que l'alumne es posi en el lloc dels directius; tampoc és aplicable el model de pràcticum de magisteri o educació social en el qual, el practicant segueix durant tota la jornada la dinàmica d'un educador o mestre que actua com a tutor. Determinades tasques del practicant s'hauran de fer al costat dels membres de l'equip directiu: reunions de tota mena, dinamització de plans

de treball, etc; d'altres les pot realitzar individualment amb la corresponent assessoria dels tutors professionals i acadèmic.

En tot cas, però, es fa necessari formalitzar aquest tipus de pràcticum tot esquematitzant un conjunt de possibles tasques –que sense ser exhaustives- ni tan sols d'obligada realització per a tot pràcticum d'organització presentin el panorama de possibilitats tot orientant formalment aquest projecte de pràcticum, als equips directius que acullen practicants i als alumnes que desitgen implicar s'hi.

Entenem que els alumnes han de poder



Marc normatiu extern.

Coneixement dels aspectes legislatius i de desenvolupament de la normativa.

El centre o institució. A/ Plantejaments institucionals.

Documents a llarg termini: PEC, PCC, RRI.

Documents a curt termini: PAC, Memòria.

Processos d'elaboració dels documents de gestió: participació dels diversos estaments, fases...

B/Organs de govern.

Estructura i funcionament (tasques assignades) a: Consell Escolar, Equip directiu, Claustre, Equips de Cicle, Coord. pedagògica...

C/Sistema relacional: participació i comunicació.

Mecanismes de participació del professorat, pares i alumnes en la presa de decisions.

Gestió de les reunions: preparació per part de l'instància convocant, convocatòria, ordre del dia, actes...

Aspectes de funcionament: distribució de la sala, paper del moderador, caire de les intervencions, dinàmica de deliberació, acords presos, clima...

Xarxes i canals de gestió de la informació. Aspectes formals dels: anuncis, circulars, convocatòries, cartelleres, espais personals, la correspondència: registre d'entrades i sortides...

Aspectes informals: trobades a l'hora del pati, xerrades, grups d'opinió, berenars, sortides...

Relacions amb l'APA i pares. Paper dels tutors, responsables de la col.laboració...

Relacions am agents externs: Inspecció, EAPs, Serveis i Programes educatius

D/El clima del centre.

El clima del centre: satisfacció-insatisfacció del personal.

Actituds del personal cap a la seves tasques; rols entomats,

Grau d'implantació de la normativa de centre

La resolució de conflictes; actituds davant el conflicte, nivells de responsabilitat, ús del conflicte...

E/Gestió de recursos humans, materials i funcionals.

Criteris per l'adscripció, distribució dels recursos humans. L'organigrama funcional; adequació entre objectius i delimitació de tasques.

Criteris per la coordinació entre els diversos professionals educatius. Gestió de les activitats formatives adreçades al professorat.

Criteris per a l'ús i distribució dels recursos materials: espais escolars, aules, equipaments específics, pressupost, ...

Gestió dels equipaments complementaris: menjador, transport, activitats complementàries...

El temps en el funcionament quotidià del centre: horari diari i setmanal de equip directiu, educadors, usuaris; criteris utilitzats. Periodització del treball escolar: crèdits obligatoris, optatius..

F/Promoció i gestió de les innovacions

La dinamització i gestió de les innovacions: projectes de treball habituals: mesures organitzatives per al tractament de la diversitat: ACI, UAC, crèdits variables, Aula suport, agrupament flexible de l'alumnat, UEE...

Establiment de criteris avaluadors, de seguiment i de promoció dels alumnes.
Els crèdits d'estada a l'empresa.
Altres projectes a iniciar o en procés ...

7 Interrogants i reptes de futur

Implemetar un model de pràcticum que s'escapa del format tradicional, en el qual el practicant es vincula a un únic professional (professor, educador, assessor...), per inserir-se en la dinàmica d'un equip de treball comporta una major complexitat (organitzativa, de delimitació del pràcticum, de coordinació, de delimitació de responsabilitats, horària...) que cal preveure a l'avançada per tal que l'estada de pràcticum sigui satisfactòria, tant per a l'estudiant com per a la institució acollidora.

A l'hora de plantejar interrogants i reptes de futur que possibilitin la consolidació d'aquest model de pràcticum, entenem que afecten diversos estaments :

a) Als Estudis de Pedagogia de la UdG, el repte fonamental que se'ls presenta es la discussió d'aquest model de pràcticum en el si del Consell d'Estudis, l'acceptació dels compromisos que implica i l'especialització d'alguns del professors dels estudis en la seva tutorització.

b) Els Equips Directius dels centres públics : han de plantejar-se d'una manera col·legiada, arran d'un intercanvi de parers sincer i obert en el si de l'equip directiu, la seva disponibilitat a acceptar col·lectivament un estudiant per a la realització del pràcticum d'organització i, en cas que ho considerin oportú, informar i sol·licitar el parer del claustre. Han de delimitar quina serà la intervenció dels diversos components de l'equip en el seguiment del treball de l'alumne. Han d'aportar suggeriments i idees per tal d'establir el pla individual de pràcticum un cop superat el procés d'acoblament institucional i, en síntesi, han de tenir una actitud positiva a l'hora d'acollir l'estudiant en pràcticum d'organització, entenent que pot aportar avantatges i satisfaccions per ambdues bandes, i no pas des de l'òptica de la imposició o del "voler quedar bé"

c) Els tutors de pràcticum dels Estudis de Pedagogia han de caminar progressivament cap a una especialització en la tutorització dels diversos àmbits de pràcticum que permetrà una major concreció dels plans de pràcticum individuals, una continuïtat en la relació amb els equips directius, l'especialització per que fa a la tutorització dels pràctics i la posta en comú dels resultats, les experiències novedoses i els problemes que se susciten

d) Els estudiants de pedagogia de la UdG han de rebre informació acurada d'aquest àmbit de pràcticum, prèviament a complimentar la butlleta de preferències pel que fa a àmbit de pràcticum, per tal de conèixer els objectius, les possibilitats i característiques d'aquest tipus de pràcticum

e) L'Administració Educativa, en allò que afecta els centres públics, el marc del conveni general de pràcticum suscrit entre el Departament d'Ensenyament i la UdG, ha de conèixer el projecte, efectuar-hi les esmenes i aportacions que consideri oportunes i, un cop delimitat, organitzar el procés de gestió interna de la manera que es cregui més convenient.

Finalment, qualsevol procés en el qual hi ha responsabilitats compartides implica l'establiment d'un òrgan de coordinació i seguiment, en el qual hi siguin representades les diverses parts, per tal de vetllar pel seu bon funcionament.

8. Bibliografia

ANTÚNEZ, S. (1993): *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. ICE-Horsori, Barcelona.

ANTÚNEZ, S. (1998) : La funció directiva, a *Gestió i Direcció de centres docents públics*. EDIUOC, Barcelona, mòdul 1, pp. 274-282

ASSOCIACIÓ CATALANA DE PEDAGOGS (1997): *Experiències i realitat dels pedagogs en l'àmbit laboral. Cicle de Taules Rodones*. ACP, Barcelona

BALAGUER, F.X. I PRATS, D. (1997) : "La projecció professional dels pedagogs", a *ACP: Experiències i realitat dels pedagogs en l'àmbit laboral*, pp. 75-95

BORDAS, I I ALTRES (1995) : *Pràcticum de la Llicenciatura de Pedagogia*. Edicions de la UB, Barcelona

ESTUDIS DE PEDAGOGIA DE LA UDG (1999) : *Pla de Pràcticum de la Llicenciatura de Pedagogia*. Document policopiat.

GIMENO, J., BELTRAN, F.; SALINAS, B. Y SAN MARTÍN, A. (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. MEC-CIDE, Madrid.

M.E.C. (1999) : "La Educación Secundaria Obligatoria a debate. Situación actual y perspectivas.", en <http://www.pntic.mec.es/debate.eso/index.html>

MURILLO, F.J., BARRIO, R. I PÉREZ-ALBO, M^a. J. (1999) : La dirección escolar. Análisis e investigación. CIDE-Ministerio de Educación y Cultura, Madrid

RAJADELL, N. I ALTRES (1998) : "El Pràcticum de Pedagogia en la Universidad de Barcelona", en *V Simposim Internacional sobre el Pràcticum*. Poio.

TEIXIDÓ, J. (1998): "El pràcticum de la Llicenciatura de Pedagogia. Cuatro interrogantes y un epílogo a partir de un caso práctico", en *V Simposim Internacional sobre el Pràcticum*. Poio.

- TEIXIDÓ, J. (Coord) (1999): *Àmbits de professionalització dels titulats en educació*. Cicle de Conferències organitzat per la Fundació Universitat de Girona : Formació i Innovació. Curs 1998-99. Documents policopiats
- TEIXIDÓ, J. (1998): *Dirección de centros educativos desde una perspectiva de cambio*. Coop Universitària Sant Jordi, Barcelona
- TEIXIDÓ, J. (1999): *La feina dels directius*. Estudis de Pedagogia de la UdG. Document Policopiat.
- TORÍO, S. I ALTRES (1998): "El pràcticum de implicación: un espació de conexión entre la universidad y la realidad profesional", en *V Symposim Internacional sobre el Pràcticum*. Poio.
- UNESCO (1996) : *Educació ; hi ha un tresor amagat a dins*. Informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre educación para el s. XXI Centre UNESCO de Catalunya, Barcelona
- UNIVERSITAT DE GIRONA. ESTUDIS DE PEDAGOGIA. (1999): *Pla d'estudis de la Llicenciatura de Pedagogia. 2on cicle*. Document policopiat
- URIARTE, K. (1994) : "Diferencias de niveles entre los puesto de director y profesor", en *Organización y Gestión Educativa*, núm. 9-3, pp. 3-7.
- ZABALZA, M.A. (1997): "El pràcticum en la formación de los maestros", en AA. VV. en *La formación de los maestros en los países de la Unión Europea*