



L'equip directiu com a impulsor de la participació de la comunitat educativa

Algunes idees a considerar en la formació inicial i permanent de directius escolars.

Joan Teixidó Saballs
ForDires-GROC

La participació de les persones (del professorat, de l'alumnat, de les famílies i, també, de les administracions) constitueix un element clau per al progrés dels centres educatius però cal reconèixer que, més enllà dels fonaments doctrinals, presenta múltiples dificultats en la seva posada en pràctica. En el decurs d'aquest text¹ considerarem quin ha de ser el paper dels equips directius en l'impuls, l'animació i en la conducció de la participació. Prèviament, sembla necessari plantejar-se l'existència de diverses maneres de concebre-la, analitzar les raons que la justifiquen, considerar-ne l'existència de diverses modalitats, acceptar-ne les possibilitats i, també, les limitacions...

En els temps actuals, tant en el discurs oficial com en l'imaginari d'un nombre considerable de directius, és prou comó assistir a defenses enceses de la participació (de les famílies, del professorat, etc.) argumentant que contribueix positivament a l'assoliment de bons resultats educatius: Des d'aquesta perspectiva, els directius són cridats a estimular-la o incentivar-la. Fou aquest el plantejament bàsic que orientar el naixement de la Jornada. No hi ha res a dir; és un plantejament lògic, assenyat, plausible.

Aquest plantejament respon a una idea managerial de la participació: es concep com un recurs que, si és gestionat d'una manera adequada, contribueix a l'assoliment de l'excel·lència. Es tracta d'alinear les persones perquè siguin útils a l'organització; la participació és entesa com un factor de qualitat. Més enllà d'aquesta visió eficientista (la relació entre participació i resultats no és directa sinó que es troba mediatitzada per altres factors de diversa naturalesa). Hi ha altres punts de vista que cal tenir presents en la consideració de la participació de la comunitat:

- a) Estratègia de presa de decisions. La participació de les persones implicades en la presa de les decisions que els concerneixen incrementa la qualitat de la decisió adoptada i l'assumpció de les responsabilitats que se'n deriven.

¹ El text que teniu a les mans és una adaptació del capítol 2.6.3. Participació de la comunitat del llibre J.Teixidó (2019): *El Projecte de direcció a Catalunya. Entitat, components, elaboració i presentació*. Ed. Malhivern. La Garriga, pp. 139-157

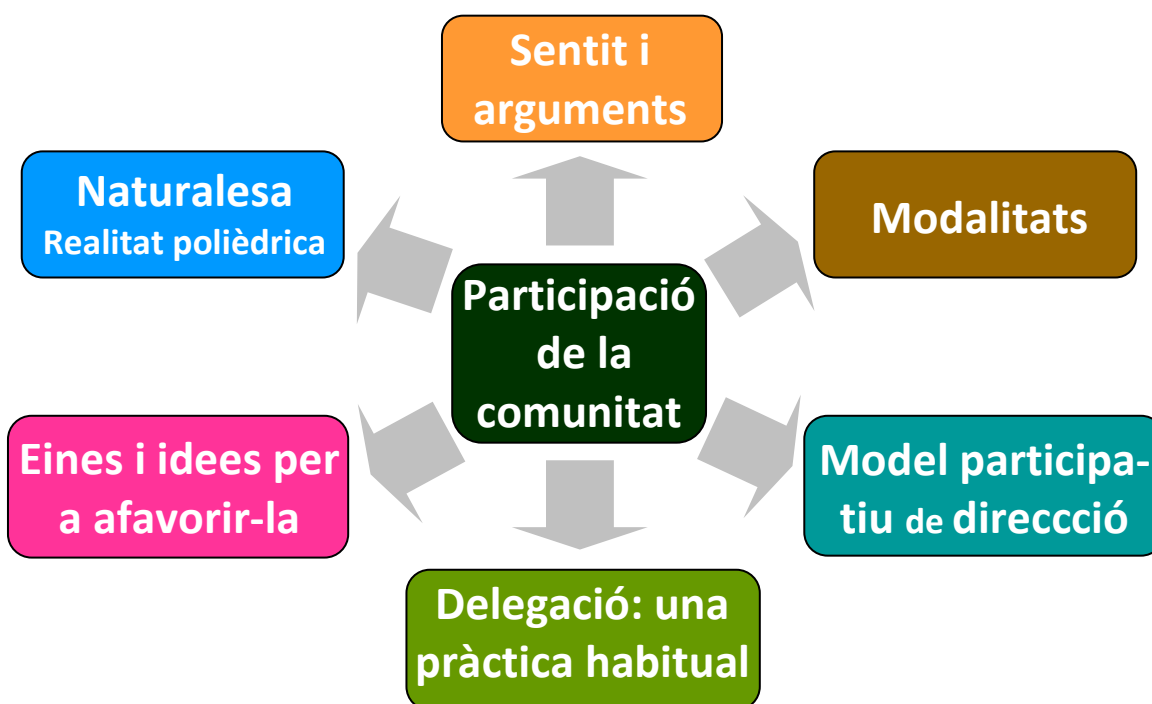
- b) Factor de desenvolupament personal. La participació directa en la presa de decisions que són rellevants per a la persona contribueix al seu creixement personal i professional.
- c) Satisfacció. Les persones (tant professionals com usuaris) se senten més satisfetes quan poden expressar les seves opinions, neguits o propostes en relació als temes que els afecten.
- d) Eina de poder. Els escenaris de participació col·legiada en la presa de decisions, sota una aparença de legitimitat democràtica, sovint amaguen lluites o repartiments del poder. La participació és només una façana que oculta mecanismes i pràctiques perverses: coaccions, camarilles, grups de pressió, defensa d'interessos espuris, compra de vots, pactes de silenci, etc.
- e) Accés a la informació. Participar no és només opinar. Es tracta de fer-ho d'una manera fonamentada, per la qual cosa cal disposar de coneixements (l'eterna discussió sobre la participació del no experts en educació) i, sobretot, d'informació rellevant que fonamenti i aporti arguments a la presa de decisions. Això comporta dilemes d'accés a la informació, de transparència informativa i d'ús ètic de la informació que hom disposa en funció del càrrec que ostenta.
- f) Cost. La participació és cara: la preparació i celebració de reunions, l'anàlisi d'informació, la construcció de pactes, etc. requereixen temps, dedicació, disponibilitat... Les persones cridades a participar es plantegen quins seran els costos, quins beneficis n'obtindran, quines repercussions se'n derivaran... i, finalment, decideixen si els convé o els interessa participar, a canvi de què: compensació econòmica, hores de dedicació, petits privilegis, etc.

Contemplar la participació des d'una perspectiva polièdrica ajuda a prendre consciència que afirmacions com "la participació de les famílies millora els resultats educatius" són excessivament simplistes, atès que només tenen en compte una de les cares del políedre. Però el cos geomètric és únic, està conformat per un conjunt de mol·lècules en estreta interconnexió i interdependència. Les diverses cares són únicament perspectives des de les quals observar-lo. No es pot demanar a les famílies que participin activament en l'aprenentatge dels seus fills i, alhora, negar-los el dret a opinar sobre altres qüestions escolars; no podem demanar als professors que s'impliquin en l'organització del Sant Jordi i, alhora, forçar-los a participar en una activitat formativa que no els interessa.

La participació no pot ésser concebuda, únicament, com quelcom instrumental (un factor de productivitat) sinó que va molt més enllà: és una manera de concebre el funcionament organitzatiu i les relacions entre les persones que formen la comunitat.

Encara que la raó de ser de la Jornada sigui l'aportació d'idees i pautes d'acció per al foment de la participació, sembla indispensable efectuar un apropament global a la participació de la comunitat en el marc escolar. Des d'aquesta perspectiva, hem començat el text assenyalant diverses maneres de concebre-la tot advertint que es tracta d'una realitat polièdrica. A continuació ens preguntarem quin sentit té, és a dir, quines raons condueixen a impulsar-la. En tercer lloc, en considerarem diverses modalitats en funció de qui assumeix les responsabilitats que es deriven de la presa de

decisions, la qual cosa ens conduirà a descriure i analitzar l'evolució del model directiu participatiu. Finalment, des d'una perspectiva pragmàtica, analitzarem la delegació (l'establiment de comissions) com un dels elements característics de la participació escolar i oferirem eines i idees als directius perquè actuïn com a dinamitzadors i, també, com a garants. D'acord amb la tendència que fa anys que defensem i practiquem a través de l'anàlisi i comentari de dilemes directius, ens decantem per fomentar la reflexió crítica com a pas previ al pas a l'acció: saber per a fer (amb fonament).



1.- Diagrama de continguts i estructura del text.

1.- El perquè de la participació

La participació de les persones en la presa de decisions que tenen una repercussió directa en les seves vides es troba a la base de les societats democràtiques. Els vilatans d'un municipi participen en l'elecció de l'alcalde en base a un programa de govern, donen suport, qüestionen o bé censuren els acords del ple municipal, protesten o es manifesten quan consideren que es vulneren els seus drets o els interessos col·lectius, etc. La participació, per tant, permet moderar o influir en l'exercici del poder mitjançant l'expressió de preferències, demandes, queixes, denúncies, etc.

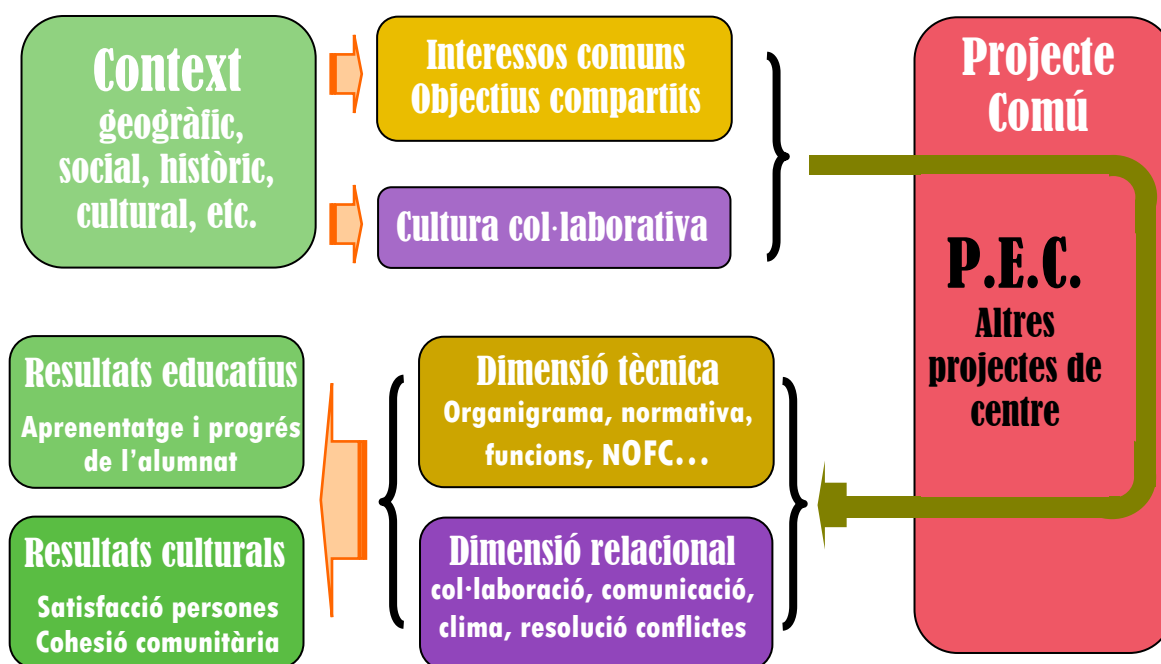
En el cas d'un centre educatiu, la participació es fa realitat mitjançant la intervenció de persones que, a títol individual o en representació d'un col·lectiu (professorat, tutors, AMPA, famílies d'alumnes de 2n curs, PAS, monitors de menjador...), intervenen en la discussió i en la presa de decisions relacionades amb aspectes propis de la vida escolar. La plena participació implica prendre part en cadascuna de les fases d'un projecte o

iniciativa: des de la idea inicial, passant per la planificació i la implementació, fins a la valoració final. Ara bé, això no sempre és possible: perquè el dirigents no ho permeten/fomenten, perquè els docents hi renuncien o no hi mostren interès, perquè requereix una gran inversió de temps i esforç, perquè implica conflictes derivats de la defensa de posicionaments o interessos divergents, perquè cal regular els temps, els procediments i les formes de participació amb els consegüents riscos de burocratització o usos espuris... La idea és bona però presenta múltiples dificultats en la posada en pràctica.

La participació escolar es fonamenta en algunes idees bàsiques. Explicar-les és fàcil. Allò difícil és fer-les realitat; es tracta de construir cultura participativa. En qualsevol cas, tenir-les presents contribuirà a entendre la paradoxa en la qual ens trobem sumits. Les exposem en forma de postulats; al final, les recollirem en un esquema gràfic que en dona una visió de conjunt:

a.- La participació es du a terme en un **context social, històric i cultural**. Hi ha centres amb una llarga tradició participativa i altres que no tant; hi ha instituts on hi ha costum de debatre en els claustres i altres on són merament burocràtics; hi ha escoles on les reunions de famílies són massives i altres on gairebé no hi va ningú... Els reptes i els progressos en la participació són singulars de cada comunitat.

b.- La formació de la comunitat educativa és similar a la d'un club esportiu: quan hi ha un grup de persones que tenen un **interès comú** (jugar a horseball, per exemple) es constitueixen com a associació i comencen a treballar col·laborativament (famílies, jugadors, entrenadors, patrocinadors...) per fer possible l'anhel compartit. A l'escola succeeix quelcom semblant: un grup de persones amb un interès comú (l'educació i el progrés dels nois i noies) col·laboren, es distribueixen funcions i responsabilitats i coordinen esforços (**cultura col·laborativa**) i es posen a treballar per aconseguir-ho.



2.- Fonaments de la participació escolar

c.- El reconeixement de l'interès comú i la disposició a la col·laboració, en un marc d'autonomia, condueixen a l'elaboració d'un **projecte comú**, adequat a les possibilitats i singularitats de l'entorn, que reflecteix la manera de concebre l'educació dels seus integrants. En el desplegament del projecte ha de participar-hi tota la comunitat, amb diversos graus d'especialització i responsabilitat (distribució de funcions). No cal dir que, en argot escolar, ens referim al PEC.

d. Portar a la pràctica un projecte complex, que aplega molta gent de diversa procedència, implica la delimitació de funcions i responsabilitats entre les diverses persones i sectors que han de participar-hi (**dimensió tècnica**: organigrama, normativa, NOFC...) i, alhora, establir pautes i hàbits de relació, de col·laboració, de confiança recíproca entre les persones encarregades de dur-ho a la pràctica (**dimensió relacional**: col·laboració, comunicació, resolució de conflictes...)

e.- La combinació harmònica de les dues dimensions en l'activitat quotidiana condueix als resultats. D'una banda, **resultats educatius**: l'aprenentatge i el progrés dels nois i noies. De l'altra, **resultats organitzacionals o culturals**: les persones se senten més satisfetes quan tenen oportunitat de construir, desenvolupar i implicar-se en un projecte propi i, alhora, es genera un sentiment d'identitat, de pertinença. Vegem-ho al gràfic 2.

Conèixer els fonaments de la participació ajuda a comprendre la realitat, permet formar-nos explicacions del perquè succeeixen les coses. És probable que l'esquema t'ajudi a comprendre fenòmens que has observat al llarg de la teva vida professional: manca d'objectius compartits, aïllacionisme, balcanització, conflictes d'interessos entre els diversos sectors, participació fictícia, manca de cultura col·laborativa i de treball en equip, lluita pel poder, etc. Certament, la construcció de cultura participativa no és un repte fàcil. No era fàcil als anys 80, en un clima d'eufòria participativa característic dels inicis de la democràtica, i continua essent difícil en l'actualitat. Aquesta constatació ha portat a acceptar, de grat o per força, que la participació escolar és una bona idea però presenta múltiples dificultats. No podem deixar-la a l'atzar; no n'hi ha prou d'esperar que les persones siguin conscients de la conveniència d'implicar-se i de comprometre's en el funcionament de l'escola. La participació s'ha de cuidar, s'ha de fomentar, s'ha d'incentivar... I, per tant, cal que algú se'n faci càrrec i, alhora, n'esdevingui un garant.

Entendre els fonaments i l'evolució recent de la participació escolar permet copsar alguns dilemes ètics inherents a l'exercici directiu, derivats de dos postulats bàsics:

a.- La participació de les persones en projectes o iniciatives està determinada per la seva disponibilitat o possibilitat: una mestra pot voler participar en una sortida escolar que implica pernoctar dos dies fora de casa però considera el fet de tenir dos fills petits li ho impossibilita. La disponibilitat pot venir determinada per altres motius: el nivell de competència professional, el volum de feina, la manca de claredat en els objectius, la desconfiança en les persones, etc.

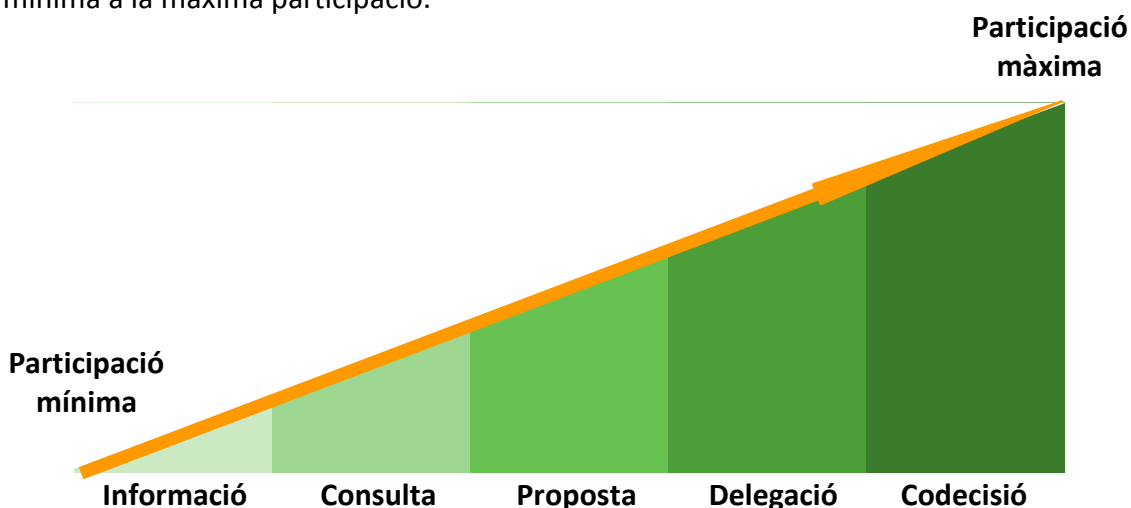
b.- La veritable participació ha de ser voluntària, espontània, fruit dels valors i les conviccions de la persona. L'exemple màxim el trobem en el dret a vot: l'individu pot exercir-lo o bé renunciar-hi. Certament, la participació en un projecte escolar no es pot equiparar al dret de vot i, per tant, els centres educatius estableixen normes per

regular-la, per condicionar-la o, en casos extrems, imposar-la. En aquest darrer cas, tanmateix, estem parlant de col·legialitat... no pas de veritable participació.

2.- Modalitats

La participació en la presa de decisions no és una qüestió de tot o res sinó que admet diversos graus. Pot donar-se el cas que et convidin a participar i no t'interessi; també pot succeir que en tinguis moltes ganes però no t'hi convidin; o pot ser que t'hi convidin i hi participis una mica, força o molt...

Un criteri bàsic per considerar l'existència de diverses modalitats de participació rau en l'assumpció de les responsabilitats que es deriven de les decisions preses. Pot donar-se el cas que una única persona assumeixi les responsabilitats o bé que siguin assumides, d'una manera solidària, entre tots els participants. L'aplicació d'aquest criteri dona lloc a un esquema ben conegut en els manuals d'organització escolar on es postula, d'una manera gràfica, l'existència de diverses modalitats en un contínuum que va de la mínima a la màxima participació.



3.- Nivells de participació en la presa de decisions i assumpció de responsabilitats

Informació. Quan el director informa que, en l'exercici de les funcions que li corresponen, ha pres una decisió que afecta els mestres, el nivell de participació és nul (en el cas que la comunicació sigui unilateral) o mínim (si és bilateral). Recíprocament, el nivell de responsabilitat que assumiran els mestres també serà nul o molt baix: si la decisió és errònia, si apareixen desajustaments... no se sentiran impel·lits a advertir-ho o a solucionar-ho.

Consulta. Prèviament a la presa de decisió, el director consulta els professors que hauran de portar-la a terme: justifica el sentit de la decisió a prendre, exposa els aspectes a considerar, planteja diverses alternatives, s'interessa per conèixer la visió o els interessos dels afectats, demana i recull opinions o idees que analitzarà amb deteniment abans de prendre la decisió.

Proposta. Els director planteja una situació a les persones afectades en relació a la qual caldrà prendre una decisió. S'analitzen les condicions, es tenen en compte els aspectes col·laterals i es convida els participants a elaborar propostes que donin resposta al problema. El directiu procura que les iniciatives (projectes d'innovació) o les solucions als problemes detectats sorgeixin de la base en lloc de construir-les des de la cúspide.

Delegació. Es delega l'exercici d'una atribució en un docent o un equip se li transfereix plena autonomia per executar-la, per bé que la responsabilitat continua essent per al director/a. Es tracta d'una modalitat que compta amb gran predicament a les escoles i instituts, sota les formes de "comissió", "professor responsable", "càrrec específic", "adjunt", etc. Més endavant, la caracteritzarem i proposarem idees i pautes per fer-ne un bon ús.

Codecisió. La decisió és presa d'una manera col·lectiva per un conjunt de persones, el qual n'assumeix les responsabilitats d'una manera col·legiada. El fet que una persona o diverses persones discrepin de les decisions adoptades (que poden haver estat preses mitjançant votació pública o secreta) no les exonera de l'assumpció de responsabilitats.

Conèixer les diverses modalitats ajuda a comprendre que als centres hi hagi múltiples maneres d'entendre la participació. Ara bé, l'esquema és insuficient per reflectir la complexitat de la vida escolar. En la realitat les coses no són tan simples: les categories no són nítides, tampoc són excloents, hi ha modalitats mixtes, etc. Tanmateix, posar l'atenció en la relació entre participació i presa de decisions ajuda a enfocar un aspecte clau: a qui correspon la presa de decisions i, per tant, l'assumpció de les responsabilitats. Quan correspon a un òrgan col·legiat, també ho és l'assumpció de responsabilitats. Quan correspon a una sola persona o càrrec, per molt que es fomenti la participació, cal ser conscients que la responsabilitat final recaurà en les seves espatlles. Aquesta reflexió ens condueix a tractar, ni que sigui breument, l'evolució del model directiu.

3.- La direcció participativa: evolució i situació actual

Si del que es tracta és de fomentar la participació de la comunitat, allò lògic és dotar-se d'un model organitzatiu i directiu que l'afavoreixi. Aquesta fou la premissa de la qual partiren els legisladors que dissenyaren l'arquitectura jurídica de la transició. El model actual de direcció escolar té les seves arrels en la Constitució de 1978, on es posen les bases per instaurar una situació d'equilibri entre la participació efectiva dels ciutadans en el control i la gestió dels centres sostinguts amb fons públics (art. 27.7. de la Constitució) i el control centralitzat a càrrec de les administracions educatives (en el seu moment, l'Estat; posteriorment, les Comunitats Autònomes).

En el pas d'un sistema polític autoritari a un altre de democràtic, s'impulsa un model de funcionament dels centres educatius de tipus participatiu, que es basa en quatre postulats bàsics:

- a) Els diversos sectors de la comunitat educativa elegeixen els seus representants a l'òrgan màxim de govern del centre (el consell escolar), que pren les decisions que li corresponen d'una manera autònoma i assumeix les responsabilitats dels seus actes d'una manera col·legiada.

- b) El Consell Escolar elegix el director entre els professors que compleixen algunes condicions mínimes i es presenten com a candidats.
- c) L'Administració educativa no té cap intervenció en l'elecció del director/a, llevat que no es presentin candidats o no siguin elegits: aleshores nomena un director/a de manera provisional per un any.
- d) El director presideix el consell escolar i, juntament amb el seu equip, és el responsable de l'execució de les decisions que s'hi adopten, alhora que actua com a enllaç amb l'Administració.

Si tenim en compte el moment històric en el qual s'instaura, així com els models vigents a altres països propers, es tractava d'una aposta progressista, avançada en el temps. S'inspira en el principi anglosaxó de "llibertat negativa", que sosté que l'Estat ha d'adoptar una postura d'inhibició, de no intervenció, davant les qüestions educatives: llibertat de càtedra, d'elecció i de creació de centres, etc. Parteix de la premissa que l'educació és un factor clau del progrés social i, per tant, cal deixar-la a mans dels professionals i dels ciutadans, entenent que seran els principals interessats a defensar-la i millorar-la i, per tant, a mantenir-la allunyada de la confrontació política i de la burocratització administrativa. Els britànics, amb la vocació sintètica que els caracteritza, ho van resumir amb l'expressió "hands out"; és prou eloqüent. Des d'aquesta perspectiva, l'atorgament d'amplis marges d'autonomia al consell escolar havia d'afavorir l'adequació a les peculiaritats de l'entorn i el desenvolupament de trets distintius de cada centre que quedaven recollits al projecte educatiu. El consell escolar també era responsable de vetllar pel bon funcionament del centre exercint el control social, que se superposava a la supervisió administrativa exercida per la inspecció. En aquest marc, l'elecció directa i democràtica del director per part de la comunitat (sense cap mena d'intervenció de l'Administració) havia d'afavorir (en teoria) la construcció de lideratge educatiu entès com un factor clau per a l'avenç de l'escola participativa.

El procés d'elecció del director/a era un tret característic del model. Talment com si es tractés d'ocupar un càrrec polític, els professors que complien unes condicions mínimes (ser professor/a del centre, tres anys d'experiència docent i un any de permanència) podien presentar-se com a candidats. Per fer-ho podien elaborar una mena de "programa" (l'exigència de presentar-lo fou establerta posteriorment, a l'article 17.4. de la LOPEGCD), on esbossaven els canvis/millores/projectes que pensaven impulsar, en cas de ser elegits (en votació directa i secreta del consell escolar).

La participació dels diversos sectors de la comunitat representats al consell escolar (professors, famílies, alumnes, personal d'administració i serveis i representació del municipi) en la presa de les decisions més rellevants per al centre (elegir el director, decidir l'admissió alumnes, aprovar el PEC, la PGA, el RRI i el pressupost, resoldre conflictes i imposar sancions, supervisar l'activitat general, etc.) n'era el principal tret distintiu.

En concordancia con los fines establecidos en la presente ley, el principio de participación de los miembros de la comunidad escolar inspirará las actividades educativas y la organización y funcionamiento de los centros públicos. La intervención de los profesores, de los padres y, en su

caso, de los alumnos en el control y gestión de los centros públicos se ajustará a lo dispuesto en el Título tercero de esta ley" (LODE, art. 19).

El director i l'equip directiu eren responsables de la gestió (en compliment de les disposicions emeses per l'Administració educativa) i de l'execució de les decisions preses pel consell escolar. També exercien funcions de representació des d'una perspectiva bidireccional: eren representants de l'Administració en el centre i, alhora, representaven el centre (eren portants i executors de les decisions preses pel consell escolar) davant l'Administració. Des d'aquesta perspectiva, l'equip directiu es caracteritza per exercir funcions de coordinació general de l'activitat institucional, de gestió, animació i impuls de la participació i de garant del funcionament quotidià. El poder del director, com a òrgan unipersonal, era minúscul; també era mínima l'assumpció de responsabilitats atès que les decisions importants eren col·legiades (corresponien al consell escolar).

Es tracta d'un model organitzatiu i directiu fruit del moment polític en el qual va néixer (la restauració de la democràcia es du a terme en un clima d'eufòria social, de desig dels ciutadans per implicar-se, d'una manera desinteressada, en la gestió de la cosa pública) que fou analitzat i observat amb atenció per la comunitat internacional. En la consolidació d'una cultura participativa en els centres educatius el paper dels directius era clau. Eren els encarregats de fomentar de la participació, de garantir els drets dels diversos sectors de la comunitat, d'establir els mecanismes de participació de professorat, famílies i alumnes, de garantir la comunicació i la coordinació entre les diverses unitats, etc. No es tractava d'una empresa fàcil. Hi havia diversos aspectes que ho dificultaven: a) una part considerable dels integrants del sistema educatiu (administradors, inspectors, directius i docents) eren hereus de concepcions i maneres de fer burocràtiques; b) els canvis culturals són lents (depenen del grau d'arrelament de la cultura vigent, de les persones, de les circumstàncies...) i no són lineals (presenten oscil·lacions, alts i baixos...), i c) presenta un component actitudinal (la predisposició a conviure i col·laborar amb persones amb plantejaments i punts de vista plurals).

La implantació i la consolidació del model participatiu va avançar amb ritmes i resultats diversos. En alguns casos (centres petits, entorns no urbans, projectes singulars) va arrelar notablement; en d'altres (probablement, la majoria), es va burocratitzar: la il·lusió per un funcionament obert i democràtic aviat va ser engolida per l'estructura, per la normativitat. A l'hora de buscar-hi explicacions s'apel·là a múltiples causes: la transformació experimentada per la societat espanyola a partir dels anys noranta (Jocs Olímpics, Expo, AVE) i al segle XXI (bombolla immobiliària, crisi econòmica, corrupció), el desinterès creixent de la ciutadania per participar en la gestió pública (el ciutadà paga impostos per gaudir de bons serveis públics però no es vol implicar en el seu funcionament), les majors exigències de resultats i de qualitat als centres educatius (PISA, avaluació de centres, rànquings, indicadors...), la crisi econòmica i l'aplicació dels postulats de la nova gestió pública al món educatiu, la globalització i els corrents migratoris, la transformació de la vida escolar i de la professió docent... D'entre tots ells, n'hi havia un d'especialment punyent, que posava el dit a la llaga del principal tret distintiu del model: fou conegut com "la qüestió directiva". El model participatiu es basava en la premissa que els docents més preparats, comptant amb el suport del Consell Escolar, s'implicarien en la direcció entenen-ho com un acte de servei a la

comunitat. Tanmateix, les estadístiques anuals del consell escolar de l'Estat mostraven una tendència a la baixa: cada vegada hi havia menys docents disposats a presentar candidatura. Hi havia docents interessats per exercir la direcció però no estaven disposats a sotmetre's a l'elecció del consell escolar, preferien ser nomenats (Teixió, 2000).

La combinació dels factors citats (i d'altres que han quedat al tinter) dona lloc a una transformació, lenta però continuada, del model directiu, que es pot resseguir a l'evolució legislativa: LOPEGCD (1990), LOCE (2002), LOE (2006), LEC (2009), Decret 155/2010 i LOMCE (2013). Revisar el recorregut històric és entretingut i il·lustratiu; malauradament, excedeix les possibilitats d'aquest text. El resultat final permet observar un canvi substancial dels postulats anteriors. Vegem la versió actualitzada:

- a) Els diversos sectors de la comunitat educativa continuen elegint els seus representants al consell escolar (i, per tant, es dona compliment a l'article 27.7. de la Constitució) però ha perdut la consideració d'*òrgan de govern* per esdevenir *òrgan de participació*.
- b) El consell escolar deixa de tenir funcions decisòries, les quals són traspassades al director/a i, lògicament, també recauen damunt les seves espatlles les responsabilitats que se'n deriven.
- c) L'accés a la direcció es du a terme mitjançant un procés de selecció a càrrec d'una comissió nomenada a tal efecte, que es dissol un cop acabada la comesa. S'incrementen els requisits per accedir al càrrec, es regula el projecte de direcció i s'afavoreix la continuïtat en el càrrec.
- d) L'Administració educativa designa la majoria dels membres de la comissió de selecció (entre el 51% i el 69%), la presideix i és responsable de l'avaluació de l'exercici directiu al final del període de mandat que, si és positiva, permet romandre en el càrrec durant 16 anys consecutius.

D'una manera sintètica, amb el pas dels anys s'ha procedit a una reinterpretació del precepte constitucional (art. 27.7.) segons el qual "*los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos*". A la LODE la participació era concebuda en un grau màxim (en forma de codecisió, d'acord amb el termes emprats al gràfic 55) i a la LOMCE i a la LEC en graus mínims (en termes d'informació, consulta, etc.). En un text anterior (Teixió, 2010) ens preguntàvem si el model havia deixat de ser participatiu. D'una manera literal, si ens atenem a les disposicions legals, la resposta és negativa: el caràcter participatiu es manté atès que el consell escolar continua vigent i, per tant, els diversos sectors de la comunitat disposen d'un fòrum on expressar-se i participar. Ara bé, si ens fixem en la manera com és concebuda la participació a través dels verbs que encapçalen les atribucions que li corresponen, observem que en l'actualitat se li encomanen funcions d'escassa rellevància (conèixer, promoure, analitzar, fer propostes...). La participació es manté ("al menos en intenciones", en paraules de Bernal, 2016) però cal reconèixer que s'ha devaluat, que té una escassa rellevància en la vida quotidiana de les escoles i instituts.

En resum, la participació de la comunitat educativa és un bé preuat. Ho és en l'actualitat, ho era al segle passat i ho continuarà essent. En conseqüència, l'exhortació

als directius perquè siguin animadors de la participació continua vigent. Ara bé, han de tenir molt present que la posició des de la qual afronten el repte, els arguments o les raons que addueixen i, també, les motivacions que empenyen les persones a participar han variat substancialment. Des d'aquesta perspectiva, hi ha qui s'estima més parlar de participació induïda o, simplement, pseudoparticipació, atès que ignora l'element clau, al qual hem al·ludit anteriorment: la voluntarietat (Alas, 2018).

Un aspecte que, tant per la seva càrrega simbòlica com pel fet que constitueix el fonament de l'escola participativa, ajuda a comprendre millor el canvi rau en la consideració del PEC i en el procediment a seguir per a la seva elaboració i aprovació.

Des d'una visió tradicional, que arrenca amb la LODE i arriba fins la LOE, el PEC és el document institucional de major rang, que estableix els trets d'identitat del centre, adaptats a la realitat de l'entorn i de l'alumnat, i a les conviccions pedagògiques dels docents. També estableix objectius de futur en els seus diversos àmbits i delimita el funcionament institucional. Des d'aquesta perspectiva, en la seva elaboració hi participava la comunitat educativa i, un cop discutit i consensuat, era aprovat pel consell escolar.

El projecte educatiu de qualsevol institució educativa constitueix el marc de referència de tota la seva activitat escolar. No només pretén recollir els trets d'identitat i els objectius generals, sinó que tendeix a orientar les actuacions educatives i a promoure la col·laboració de tots els agents implicats, i ho fa, a més, amb una doble projecció: interna (cap a la institució escolar) i externa (cap a l'entorn). (Gonzalez, M, 2014).

La LEC va mantenir aquest esquema amb la novetat d'atribuir al director la potestat de formular la proposta inicial del projecte educatiu (art. 142.5), tot establint que l'elaboració (sota el terme "formulació") correspon al claustre: "la formulació dels projectes educatius dels centres públics correspon al claustre del professorat, a iniciativa del director o directora i amb la participació dels professionals d'atenció educativa" (art. 94.1.). Finalment, el consell escolar tenia reconeguda la competència decisòria d'aprovar-lo, per a la qual cosa es requeria una majoria qualificada de 3/5 parts dels membres (art. 148.3. de la LEC).

Aquest enfocament canvia considerablement amb l'arribada de la LOMCE quan, entre les funcions del director/a, s'especifica que li correspon "aprovar els projectes i les normes a les quals fa referència el capítol II del títol V de la present llei" entre els quals hi ha el projecte educatiu. En altres paraules, en l'aprovació del PEC, la màxima expressió de l'autonomia institucional, el buc insígnia del model participatiu no es té en compte la comunitat. La seva aprovació correspon a un càrrec unipersonal que ha estat seleccionat per una comissió on té majoria l'Administració, que serà qui l'avaluarà a la fi del període de mandat. On queda la comunitat educativa? On són els cants a la participació? Quin sentit tenen apel·latius com "projecte compartit" o "vinculació a l'entorn i a la comunitat"? Ho expressa amb tota claredat Guadalupe Soler, portantveu de la plataforma *Ciudadan@s por la educación pública*, al diari digital *eldiario.es* del 18 de gener de 2014:

Hasta ahora el Consejo Escolar era el órgano colegiado de gobierno de los centros. En él están representados todos los sectores de la comunidad educativa: profesorado, estudiantes, familias y personal de administración y servicios. Todos juntos participaban en la toma de decisiones relevantes, como el proyecto educativo del centro, los criterios de admisión de alumnos o la

programación general anual. Desde la aprobación de la LOMCE en diciembre de 2013, todas las decisiones dependerán, única y exclusivamente, del director, que además no será ya elegido por la comunidad educativa sino nombrado a dedo por la Administración. A eso es a lo que llaman 'autonomía de los centros'.

Finalment, el Departament d'Ensenyament, s'adona de la contradicció ideològica que implica la renúncia a l'essència de la participació comunitària i procura esmenar-ho amb una filigrana legislativa consistent a introduir una restricció en el procediment d'aprovació per tal de garantir el suport de la comunitat:

Correspon al director del centre la competència d'aprovar la proposta de projecte educatiu prèvia consulta preceptiva al consell escolar de centre -òrgan de participació de la comunitat escolar en el govern del centre-, el qual expressa el seu suport al projecte per una majoria de tres cinquenes parts dels seus membres.

Documents per a l'Organització i la Gestió dels Centres 2016-17

Podem admetre que es tracta d'un arranjamant benintencionat, tanmateix no sembla lògic que una simple resolució que conté instruccions per a l'inici del curs esmeni la plana a allò que s'estableix en una llei orgànica. Tot plegat es tracta d'un joc de paraules que només afegeix confusió i desencís. Si vols apel·lar a la participació de la comunitat, has d'escoltar-la, has de donar-li veu i vot i, per tant, has d'acceptar que la decisió presa a vegades no serà la que tu voldries.

4. Delegació de funcions

Una pràctica organitzativa prou estesa en la direcció de centres educatius consisteix a cedir l'autoritat a una persona (càrrec específic) o un equip (una comissió) perquè prenguin decisions i emetin instruccions relacionades amb un àmbit de l'activitat institucional. La gestió del menjador, el procés d'avaluació dels estudiants, la gestió de la convivència, les relacions amb una institució, l'acolliment al professorat novell, el control i la gestió d'absències, l'adquisició de materials... són exemples d'activitats que, en alguns casos, són delegades.

Quan la delegació és mínima, parlem de models centralitzats o personalistes: la presa de decisions es du a terme als nivells superiors de l'organització. La descentralització, en canvi, la distribueix entre els diversos nivells de l'organització. No existeixen models directius totalment descentralitzats o centralitzats. Es tracta d'una qüestió de grau en la qual s'ha de tenir en compte la concepció de la direcció de qui ostenta el càrrecs, la regulació legal, la cultura organitzativa, la tradició, la predisposició a assumir funcions, etc.

A priori, els avantatges de la descentralització semblen evidents. Tant per als col·laboradors (té efectes positius en el creixement professional, en la motivació, en la implicació, en la satisfacció, etc.) com en el propi directiu (l'allibera de feina rutinària, li permet conèixer millor els col·laboradors, afavoreix el relleu en moments d'absència, projecta una imatge positiva...). A nivell teòric, tot sembla positiu. Ara bé, si rememores els intents de delegació de funcions dels quals has estat testimoni, és possible que el panorama variï substancialment: intents de delegació que no han quallat, que s'han distorsionat, que han donat lloc a pràctiques organitzatives confuses o caòtiques, que han acabat com el rosari de l'Aurora... La delegació és una bona idea

però no és fàcil de portar a la pràctica. Amb la intenció no n'hi ha prou. Perquè arribi a bon port, has de tenir clar en què consisteix, quin són els trets diferencials, quin procés ha de seguir, etc.

4.1.- En què consisteix?

Delegar és confiar a una altra persona (o col·lectiu) la realització d'una feina (determinada pels objectius a assolir), tot atorgant un notable grau de llibertat en l'elecció dels mitjans. S'estableixen els criteris d'actuació i se cedeix autonomia per a l'execució i la presa de decisions en un àmbit d'activitat. Atribuïm autoritat a una altra persona i li conferim atribucions (temps, recursos, reconeixement...) per exercir-la. Sense l'atorgament de llibertat de decisió, no hi ha veritable delegació; només assignació de feina. Ara bé, el fet de delegar una funció no eximeix el/la director/a de la responsabilitat que se'n deriva. Es delega l'autoritat, no pas la responsabilitat.

4.2.- En qui delegar?

Una de les principals dificultats que es presenta en la delegació rau a trobar la persona adequada. Es tracta d'identificar docents que coneguin l'activitat que es pretén delegar, que sàpiguen fer allò que se'ls requereix (competència professional), que hi estiguin disposats (que tinguin temps i disponibilitat per fer-ho) i que en tinguin ganes (estiguin motivats). Certament, no sempre es donen totes aquestes condicions (o no es donen en grau suficient). Això fa que els directius a vegades siguin reticents a la delegació perquè pensen que el/la delegat/da no ho farà prou bé. Encara que fos cert, el directiu no té altra alternativa que confiar i ajudar a créixer les persones en qui delega per poder centrar la seva atenció en altres assumptes.

4.3. Mals usos

Alguns directius fan una falsa delegació: ho intenten però, quan no aproven la tasca feta per la persona en qui han delegat, reprenen la feina i deixen sense efecte la delegació. En altres ocasions, la raó que els fa tornar enrere és el temor a perdre poder o ascendent: el director veu la persona en qui ha delegat com una amenaça. En altres casos, els directius es mostren poc tolerants davant els errors; obliden que la delegació requereix un procés d'aprenentatge i de creixement per part del delegat. La delegació no pot ser d'avui per demà; és un procés gradual que requereix atenció per ambdues bandes: el delegat ha d'agafar confiança en la nova feina; el delegant ha de comprovar que ho sap fer i, alhora, ha d'acceptar que ho faci d'una manera diferent a com ho faria ell/a.

4.4. No tot es pot delegar

No hi ha un llistat d'aspectes que siguin delegables i altres que no ho siguin. Tanmateix, atesa la posició singular que ostenta el director/a al capdavant de l'organització, no sembla possible delegar les funcions que són pròpiament directives: la fixació dels objectius de centre, l'aprovació de projectes d'innovació o millora institucional, l'establiment de criteris pressupostaris, la selecció i formació de l'equip directiu i de l'equip de col·laboradors, la relació amb les persones i el manteniment

d'un clima de treball agradable i, en general, els assumptes que requereixin la presa de decisions importants per al centre.

4.5. Com es delega?

La delegació de funcions requereix atenció i dedicació. No n'hi prou amb dir: "t'ho delego". Si es vol fer bé, implica la realització d'un seguit d'actuacions:

- a) Concreció. Estableix d'una manera clara allò que delegues. Ha de quedar clar l'objectiu, les obligacions que comporta i les facultats de decisió que es transfereixen. Detallar en quins aspectes podrà decidir el delegat i en quins no ho podrà fer.
- b) Condicions. Deixa clares les condicions de realització de la funció delegada, tant pel que fa als recursos (espais, despatx, equipament informàtic, protocols...) com a la dedicació (temps que comportarà...) com a la compensació (econòmica, rebaix docent, reconeixement...) com a les oportunitats (creixement professional, oportunitat de promoció, etc.) que comporta.
- c) Seguiment. Estableix un sistema de seguiment de la tasca delegada que permeti tenir constància de la seva execució i dels resultats parcials.
- d) Llibertat d'acció. Atorga un marge raonable de llibertat d'acció al delegat per tal que se'n senti responsable. És probable que cometi errors o dugui a terme accions imprudents que formen part de l'aprenentatge dels quals hauràs d'assumir les conseqüències. Procura conèixer els motius de l'error, dona-li pautes o consells perquè no es repeteixi i, sobretot, no el renyis o l'avergonyeixis. El suport i la mostra de confiança en moments delicats són clau en la consolidació de la delegació.
- e) Atenció. Posa atenció als dilemes o les dificultats que ha d'afrontar el delegat; sobretot, en els moments inicials. Quan has d'afrontar situacions imprevistes o de tensió, s'agraeix comptar amb el suport i la comprensió del cap.
- f) Avaluació. Fes balanç de la feina feta, tant pel que fa als aspectes quantitatius (resultats assolits) com qualitatius (dificultats observades, propostes de millora, nivell de satisfacció, etc.).

5.- Eines i idees per al foment de la participació.

Als apartats precedents hem aclarit en què consisteix la participació, hem observat que pot donar-se en diversos graus i hem analitzat com es concreta a les diverses lleis educatives. Un cop efectuat aquest recorregut, estem en condicions d'aportar idees i pautes orientades al foment de la participació. En primer lloc, ho farem d'una manera tècnica: argumentarem la conveniència d'avançar cap a una cultura de la col·laboració. A continuació, d'una manera aplicada, aportarem idees per a l'acció que, necessàriament, hauràs de valorar, concretar i particularitzar en funció de la singularitat del centre al qual et presentes com a candidat/a.

5.1. Cap a una cultura de la participació

La veritable participació no és un joc (una dinàmica de grups), ni una eina per a la intervenció en una organització (un revulsiu), ni una qüestió burocràtica (el

compliment d'un tràmit: l'exposició pública, l'acta d'una reunió). És molt més que tot això: és una forma de vida i una estratègia (el camí per assolir un objectiu) de progrés institucional. Qual algú et pregunta "com us ho fareu per atendre aquest alumne?" i li respons "entre tots, col·laborant, ajudant-nos els uns als altres" estàs construint cultura participatives perquè apel·les a l'assumpció compartida de responsabilitats en el marc d'un projecte comú. La cultura participativa es crea i es defensa amb accions quotidianes; requereix un aprenentatge que és llarg i permanentment inacabat.

És possible que arribis a aquestes línies amb l'ànsia de trobar un llistat d'allò que pots fer per millorar la participació: diga'm què he de fer!! Entendre la participació únicament com un conjunt de mesures aïllades, com una suma de rituals o com una estratègia de màrqueting és quelcom semblant a edificar una casa sense fonaments: quan hi hagi un petit moviment del terreny, començaran a sortir esquerdes; si la saccejada és major, l'edifici s'ensorrarà. La participació cal construir-la damunt uns fonaments sòlids: les persones. Has de buscar i guanyar-te el seu compromís perquè se sentin una part important del projecte; no només els aplicadors, els ensenyants o els usuaris.

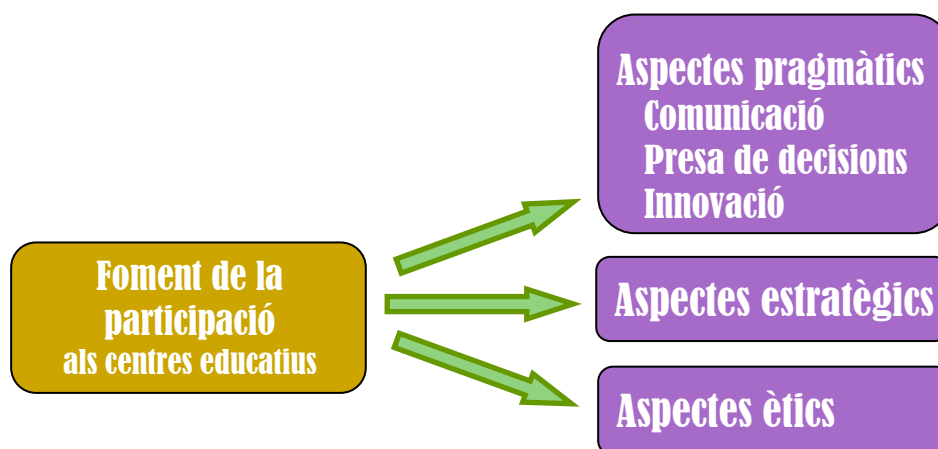
La construcció de cultura col·laborativa planteja reptes importants als directius (de creació d'identitat professional), tant pel que fa a les actuacions quotidianes (allò que és visible a ulls dels altres) com pel que fa a les actituds, motivacions i valors personals subjacents. Les dimensions de comandament i control, característiques de models autoritaris, perden sentit en models participatius on només s'han d'emprar per evitar abusos o usos fraudulents. En canvi, adquireixen més importància les dimensions de motivació, coordinació i cohesió del treball dels altres, de mediació i resolució pacífica de conflictes, de referència o d'exemple, etc.

Allò que fa (intervenció) i allò que pensa (factors mentals) el/la directiu/va serà clau en l'avenç cap a una cultura participativa. És ben cert. Però també ho és que hi tenen un paper igualment rellevant la resta de membres de l'organització: al capdavant, es tracta d'una construcció compartida. En aquest punt sorgeixen múltiples interrogants (per què he de participar? a canvi de què?), dificultats (en quin moment? de què serveix reunir-nos?) o problemes (no vull treballar amb...) que requereixen solucions situacionals. Al capdavant, la construcció de cultura participativa és en mans de les persones: dels directius i de la resta de la comunitat: professorat, PAS, famílies, l'alumnat. Els primers hi tenen un paper rellevant però necessàriament han d'anar de la mà amb els segons. El nivell de desenvolupament assolit en cada comunitat dependrà de les interaccions entre els seus membres. Has d'acceptar que la clau de l'avenç és cultural. Si et limites o posar un mica de guix a les esquerdes, a procurar una aparença bonica amb una capa de pintura o a dissimular les discrepàncies amb actes de propaganda, tard o d'hora en rebràs les conseqüències. Al capdavant, la participació contribueix a la consolidació del directiu, a la construcció de lideratge.

5.2. Aspectes a considerar en el foment de la participació

A l'hora d'exposar idees i pautes d'acció adreçades a directius per tal d'incrementar la participació acudim a un vell esquema (Teixió, 1999) on sosteníem que s'havien de tenir en compte qüestions referides a la pràctica de la participació, a l'estratègia seguida per al seu desenvolupament i, també, a la dimensió ètica que se'n desprèn.

Dels tres aspectes, d'acord amb la intenció aplicada del text, dedicarem major atenció al primer.



4.- Aspectes a considerar en el foment de la participació comunitària

Els principals **aspectes pragmàtics** que han de tenir en compte els directius en el foment de la participació fan referència a la comunicació, a la presa de decisions i a la participació en accions d'innovació o millora. La major part de les vegades, es concreten en reunions, sessions de treballs, trobades, entrevistes... Es tracta de tenir en compte simultàniament aspectes tècnics (l'assistència, l'ordre del dia, la conducció i concreció del debat, la presa d'acords, etc.) i aspectes relacionals (la cordialitat, la participació activa (actitud), la construcció d'un clima de treball agradable, la gestió de tensions i malentesos, etc. L'anàlisi de les preocupacions quotidianes dels directius posa de manifest que constitueix un dels principals focus que orienta l'adquisició o el desenvolupament d'habilitats específiques.

Els **aspectes estratègics** fan referència a l'avenç de la cultura participativa, a la manera com es construeix un sentiment de pertinença i de compromís amb la institució. La fórmula és ben senzilla però, alhora, molt complexa: a participar se n'aprèn participant. El directiu, a través de la seva actuació quotidiana, tenen un paper clau en el desenvolupament d'aquesta tautologia:

- Atorgant protagonisme real als diversos sectors de la comunitat educativa.
- Organitzant activitats institucionals (jornada de portes obertes, participació en concursos...), actes col·lectius (representacions teatrals, festivals de fi de curs...) o rituals (celebracions, sopars, recepcions...).
- Establint hàbits organitzatius (assemblees de classe, junta de delegats, etc.), costums (mostrar l'escola als forasters, lliurar-los un record, acompanyament a les reunions de l'AMPA...).
- Adoptant maneres de fer (estil directiu) inclusives: la manera de rebre una proposta, de presentar una innovació al claustre, de fer una observació a un docent, etc., que contribueixen a la integració i la cohesió de la comunitat.

El foment de la participació també té una **dimensió ètica**, atès que afecta altres persones a qui convides, animes, commines, pressiones, forces o obligues (l'elecció del verb depèn de molts factors) a participar. Et plantejaràs qüestions com: és lícit ocultar recursos o informacions si considero que són perjudicials?, fins a quin punt puc forçar una persona o un col·lectiu a implicar-se en una innovació?, he d'intervenir davant una persona que utilitza les feines escolars per al seu profit personal? si ho faig, disminuirà la seva implicació?. Ara només són especulacions; quan ho apliquis a situacions reals i a persones conegudes se't presentaran dilemes ètics per als quals no hi ha estàndards ni mesures objectives que indiquin allò que és acceptable i allò que no ho és. Es tracta d'una dimensió imprescindible en la veritable formació inicial i, sobretot, permanent de directius escolars (Rodríguez y Teixidó, 2015; Teixidó, 2016) que difícilment s'aborda des dels programes institucionals, d'un marcat caire administrativista.

5.3. Alguns aspectes pràctics

En considerar els aspectes pragmàtics a tenir en compte en el foment de la participació hem esmentat la comunicació, la presa de decisions i la dinamització dels processos d'innovació. A continuació, desenvolupem aquests aspectes i oferim algunes idees generals que has de valorar i adequar a les característiques del centre

Comunicació. Comunicar implica posar alguna cosa en comú, compartir. Perquè la comunicació sigui efectiva cal, en primer lloc, que la transmissió i la recepció sigui efectiva. A continuació, que les persones intercanviïn punts de vista i col·laborin en la construcció d'un discurs compartit. Alguns aspectes que pots tenir en compte són:

a.- Estableix canals de comunicació bidireccional efectius (que garanteixin que la informació arriba als destinataris amb puntualitat i exactitud) que siguin a l'abast dels membres de l'organització. Planteja't quins canals pots establir i de quina manera.

b.- Identifica les interferències o barreres que incideixen en la comunicació per tal de superar-les o suavitzar-les. Quan les deficiències o barreres són físiques (manca de visió sonoritat, reverberació...) són més senzilles d'identificar i de resoldre. Quan són personals (desconeixement de l'idioma, desconeixement del tema, prejudicis, idees preconcebudes, dissonància cognitiva, relació jeràrquica, situació emocional, etc.) solen presentar majors complicacions.

c.- Fomenta un ambient de comunicació obert: dona temps i posa atenció a la integració dels novells, atén els problemes personals, actua amb sensibilitat, respecta la dignitat de les persones, anima-les a expressar-se lliurement, deixa parlar tothom, etc. Com ho faràs? A través de quines accions?

d.- Comprova que els missatges transmesos han estat rebuts correctament i constata l'efecte que han produït. Es tracta de revisar si els destinataris directes del missatge l'han rebut correctament i l'han estès. També cal posar atenció als possibles efectes en els destinataris potencials: aquells que no són presents en l'acte comunicatiu però tenen interès o resulten afectats pel contingut.

e.- Experimenta noves eines (missatgeria electrònica, xats, videoconferència, whatsapp, xarxes socials...) i tècniques de comunicació (lectura de documents en grups, investigació de dades prèvia a la presa de decisions, pluja d'idees, anàlisi de

casos, discussió en petit grup, debat públics...) i valora'n la utilitat. Quines consideres adequades? De quina manera es poden introduir al centre?

Presa de decisions. La participació cobra una especial importància en la presa de decisions, especialment en aquelles que afecten els processos (d'ensenyament-aprenentatge, d'orientació, de relació, etc.) que condueixen a l'assoliment dels objectius institucionals. La implicació de les persones en la decisió presa és la millor garantia del compromís. Alguns aspectes que contribueixen al fet que les persones participin més i millor són:

a.- Delimita el protagonisme que tindran les persones o els òrgans col·legiats (consell escolar, claustre, departaments...) en la presa de decisions referides a aspectes rellevants de la vida escolar: l'establiment de l'horari, la determinació de la plantilla, la celebració de festes tradicionals, l'organització de colònies, etc. Pensa quin ha de ser el protagonisme de cadascú. Estàs disposat a atorgar-li? L'acceptarà?

b.- Estableix i fes públic el procediment a seguir en la presa de decisions referides a aspectes rellevants de la vida escolar. Dona a conèixer públicament la decisió presa, tenint present que abans de prendre-la has hagut de considerar, comentar i consensuar moltes coses.

c.- Elabora una llista de les principals decisions a prendre (organització de portes obertes, preinscripció, elaboració de plantilla, formació de grups, fixació de criteris horaris, assignació de tutories, etc.), el moment del curs escolar en el qual cal adoptar-les, els participants i el procediment.

d.- Elabora una fitxa de seguiment del nivell de desenvolupament o d'execució de les decisions preses. Pots començar amb un protocol senzill i aplicar-lo a una decisió presa.

e.- Assaja diverses tècniques de presa de decisió (AIDA: Atenció-Interès-Desig-Acció; resolució de problemes; tècniques matricials; camps de forces; diagrama d'espina de peix d'Isikahua, etc.) i valora'n les potencialitats i limitacions. Procura conèixer-les; pensa si poden ser d'utilitat en els diversos àmbits de presa de decisió (els cicles, la comissió d'atenció a la diversitat, el claustre, l'equip de direcció, etc.

Innovació. Per introduir algun aspecte innovador en el funcionament institucional o en la conducta professional dels docents cal que ho coneguin, que ho valorin positivament i que s'impliquin en el seu desenvolupament, en la posada en pràctica i en la valoració i optimització del resultat obtingut. La participació dels responsables de dur-lo a la pràctica en les diverses fases del procés és clau per a l'èxit. Algunes idees que pots tenir en compte per afavorir la participació en la innovació són:

a.- Coneix i assumeix la realitat a partir dels protagonistes. Abans d'implantar una iniciativa de millora s'ha de conèixer a fons la situació de partida. En la realització del diagnòstic hi han d'intervenir les persones que estan a primera línia, els qui tenen un contacte directe amb la realitat: els mestres, les famílies, els monitors de menjador... Consulta'ls; escolta'ls; tingues-los presents.

b.- Dona veu i vot als protagonistes, als qui hauran de portar a pràctica la innovació, en els processos d'anàlisi de la situació, i de disseny i planificació de les accions a

emprendre. Contribueix a la conscienciació i a la motivació i, alhora, aporta realisme a la planificació.

c.- Elabora un pla de treball clar en el qual es delimitin les accions a realitzar, les responsabilitats a assumir, els recursos necessaris i la forma com s'obtidran, els procediments a seguir, els protocols a utilitzar, etc. Tot plegat s'ha de concretar en l'eix del temps mitjançant una temporalització rigorosa i realista, és a dir, adaptada a les possibilitats de les persones i del centre.

La planificació ha de delimitar les actuacions que corresponen als diversos protagonistes: activitats docents, tutories, vigilància de patis, sortides amb els alumnes, mediació escolar, etc. i, també, les implicacions (dedicació temporal, volum de treball, necessitats formatives, recursos específics ...) que se'n desprenen.

d. - Presa de decisió participativa, transparent i vinculant.

Per molt que la planificació hagi estat elaborada des del realisme i la prudència, s'ha de sotmetre a la consideració dels que han d'executar-la. Difon-la entre els destinataris, procurant que la comprenguin, que la debatin i, sobretot, que analitzin quina porció de la feina els correspon. La presa de decisió ha de fomentar l'anàlisi, el debat i la lliure expressió de la posició de cada participant. Potser sorgiran veus discrepants, d'oposició o reticències. Estableix clarament les condicions (votació a mà alçada o secreta; majoria simple o qualificada, etc.) de la presa de decisió.

e.- Respecta les persones. La presa de decisió davant l'adopció d'innovacions sol despertar postures contraposades. No ocultis el dissentiment. Reconeix i respecta les persones que l'expressen (és una mostra d'honestedat i de valentia) com a via per al seu abordatge i transformació. No estigmatitzis els qui expressen inseguretats, dubtes o reticències ja que la seva participació és necessària per a l'èxit de l'empresa. Quan vegis que el suport és minoritari, retira la proposta.

e. – Implica-hi els departaments/cicles, el claustre, el consell escolar, les famílies i la comunitat. L'assoliment de millores tangibles és el resultat del treball realitzat pels professionals (docents, tutors, educadors, directius ...) a cada aula, amb cada grup d'alumnes, en les diverses dependències del centre (ordre als passadissos, entrades i sortides, pati de joc...) amb la col·laboració de les famílies i de la resta d'actors comunitaris. Inverteix esforços en la implicació i l'assumpció de responsabilitats per part dels professionals. Convida-hi les famílies (perquè els docents coneguin i comprenguin millor als seus alumnes; per col·laborar en la resolució de conflictes que s'esdevinguin tant dins com fora el recinte escolar; per ajudar-se mútuament en l'educació dels fills/alumnes) i la resta d'agents educatiu comunitaris: serveis socials, centres cívics, ludoteques, associacions, fundacions, empreses...

f.- Coneix i experimenta eines o tècniques per a la gestió de la innovació en els centres educatius (cercles de qualitat, auditories, sinèctica, planificació estratègica, etc.) per tal de valorar-ne l'adequació a la situació institucional. Posa-hi atenció; parla'n amb altres directius; posa atenció als centres que ho apliquen tenint presents diverses perspectives: directius, docents, famílies, estudiants...

6.- Referències bibliogràfiques

- Alas, M. (2008): *Modelos participativos y rendición de cuentas en educación*. Tesis doctoral. Universidad de Flensburg
- Bernal, J. L. (2016). La profesionalización de la dirección. Un recorrido por las investigaciones más relevantes. *Organización y gestión educativa*, 1, 30-35.
- Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent. DOGC, núm 5653,
- González, M. (2014): "El Projecte educatiu de centre. Elaboració i actualització", a *Educat. Revista de Psicopedagogia*. Prisma.
<http://www.educat.cat/blog/?p=2924>
- Rodríguez, J. i Teixió, J. (2015): *Mejora de la dirección y progreso de la escuela. Un binomio complejo*. Ed. Mercurio. Col. Universidad, 9. Las Palmas de Gran Canaria
- Soler, G. (2014): "Adiós a la democracia en las escuelas: la LOMCE sentencia a muerte al Consejo Escolar", a *eldiario.es* https://www.eldiario.es/sociedad/autonomia-propone-LOMCE-Consejo-Escolar_0_218728669.html
- Teixió, J. (1999): *Dirección de centros educativos desde una perspectiva de cambio*, Ed. Cooperativa Universitaria Sant Jordi. Barcelona, 1999. D.L. B-27.922
- Teixió, J. (2000): "Perspectivas desde las cuales se afrontan los procesos electorales a la dirección de una escuela o de un instituto", en *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto, pp. 533-561.
- Teixió, J. (2010): "Hacia un cambio de modelo en la dirección escolar. Luces y sombras en un camino tortuoso", en Ponencia al XI Congreso Interuniversitario de Organización Educativa, Cuenca
http://www.ioanteixido.org/doc/direccio/cambio_modelo_direccion.pdf
- Teixió, J. (2016) *Formación para la dirección escolar: el ¿qué? y el ¿cómo?. Visión de los profesionales*. Actas del 14º Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Universidad de Zaragoza. 24 a 26 de noviembre 2016
- Teixió, J. (2019): *El Projecte de direcció a Catalunya. Entitat, components, elaboració i presentació*. Ed. Malhivern. La Garriga,