

Memòria del
Treball de Recerca

**ESTRUCTURA I ORGANITZACIÓ DE CENTRES
DOCENTS.
ESTUDI I PROPOSTES DE MILLORA.**

Àngel Xifré Arroyo
Professor de Secundària de Matemàtiques.
IES Gabriel Ferrater i Soler. Reus

CURS 2001/2002

ÍNDIX

1. INTRODUCCIÓ	2
1.1. Objectius del treball de recerca	5
2. L'ORGANITZACIÓ INTERNA DELS CENTRES DOCENTS DE SECUNDÀRIA	7
2.1. Els centres docents com a organitzacions	7
2.1.1. Classificació de les tasques que es porten a terme en un centre educatiu	9
2.2. Marc legal de l'organització de centres	11
2.2.1. El dret a l'educació com a principi fonamental d'una societat demo-cràtica. El model de centre públic a la Constitució espanyola.....	11
2.2.2. La Llei Orgànica Reguladora del Dret a l'Educació (1978). Una primera aproximació al model organitzatiu dels centres públics.....	13
2.2.3. El Decret 87/1986. El model de centre públic a Catalunya	17
2.2.3.1. Els òrgans unipersonals	17
2.2.3.2. Els òrgans col·legiats de govern	22
2.2.4. La Llei Orgànica General d'Ordenació del Sistema Educatiu (1990). El nou model de sistema educatiu	29
2.2.5. La Llei Orgànica de la Participació, l'Avaluació i el govern del centres docents (1995). El model organitzatiu vigent actualment als centres públics.....	30
2.2.5.1. Els òrgans col·legiats de govern	31
2.2.5.2. Els òrgans unipersonals de govern	36
2.2.6. El Decret 199/1996. L'adaptació a Catalunya de la LOPEGCD.....	39
2.2.6.1. Els òrgans de govern	39
2.2.6.2. Els òrgans unipersonals de govern	39
2.2.6.3. Els òrgans col·legiats de govern	51
2.2.6.4. Els òrgans de coordinació	57
2.2.7. Altres òrgans de coordinació	68
2.2.7.1. Novetats de les instruccions per a l'organització i el funcionament dels centres docents públics de secundària del curs 2001-2002	71
3. ESTRUCTURA I ORGANITZACIÓ DELS CENTRES. DISSENY DE L'ESTUDI	74
3.1. Metodologia	74
3.2. El qüestionari	75
3.2.1. Disseny del qüestionari	75
3.2.2. Buidatge del qüestionari	82
3.3. La mostra de centres	87
3.4. Organigrafia	93
3.4.1. Metodologia per a l'elaboració d'organigrames	93
4. RESULTATS DEL QÜESTIONARI SOBRE ESTRUCTURA I ORGANTIZACIÓ DE CENTRES I LA SEVA ANÀLISI	97
5. ANÀLISI DELS ORGANIGRAMES DELS CENTRES	143
6. PROPOSTES PER A MILLORAR EL FUNCIONAMENT I L'ORGANITZACIÓ DELS CENTRES	148
7. APLICACIONS PRÀCTIQUES DE L'ESTUDI	168
8. RELACIÓ DELS MATERIALS CONTINGUTS EN ELS ANNEXOS	169
9. AGRAÏMENTS	170
10. BIBLIOGRAFIA	171

1. INTRODUCCIÓ

Un dels drets fonamentals dels ciutadans en una societat democràtica és el de rebre educació. Les diferents lleis parlen dels organismes on es portarà a terme, que correspondrà als centres docents. Per tant un centre educatiu té una finalitat ben definida que és la d'educar a un sector de la població.

En aquest treball em centraré en un aspecte dels centres educatius com és el de ser una organització de caràcter social. Més concretament observaré la gestió i organització dels centres públics de secundària, és a dir, que porten a terme la seva tasca educativa en nois i noies dels 12 als 18 anys, i en alguns casos s'arriba als 21 anys, concretament en els centres amb Formació Professional.

Per veure què s'entén per organització citaré dos autors. Segons en E. W. Bakke (1969) la defineix com: *"... un sistema d'òrgans i activitats humanes diferenciades i coordinades que utilitzen, transformen i uneixen mútuament un conjunt específic de recursos humans, materials, capitals imaginatius i naturals dintre d'un tot únic capaç de resoldre problemes, la funció del qual és satisfer necessitats humanes particulars en interacció amb d'altres sistemes d'activitats i recursos humans en l'àmbit particular"*.

En R. Hall (1973) que la defineix de la següent manera: *"Una organització és una col·lectivitat amb límits relativament identificables, amb un ordre normatiu, amb escales d'autoritat amb sistemes de comunicació... Aquesta col·lectivitat existeix sobre una base relativament contínua en un mitjà (entorn) i s'ocupa d'activitats que, generalment, es relacionen amb una fita o amb un conjunt de finalitats"*.

Entenent, doncs, que un centre educatiu és una organització amb una finalitat concreta, que és educar, es fa necessari establir un seguit d'òrgans, recursos humans i materials, ordre normatiu, escales d'autoritat, interrelacions,... per tal que compleixi els seus objectius, en les millors condicions possibles i amb la màxima qualitat.

Centrant-nos en el model actual de centre educatiu públic de secundària en el nostre país, una primera aproximació al model organitzatiu i de gestió que tenim en aquests moments el donen la LODE (1985) i la LOPEGCD (1995).

Fixen quins són els principals òrgans de gestió del centre: Consell Escolar; Equip Directiu: Director, Cap d'Estudis i Secretari; i Claustre; alhora que determina les seves funcions. En la mateixa llei es fixa la tipologia de centres, els públics i els privats (els públics són els que el seu titular és un poder públic). S'estableix la nomenclatura depenent dels ensenyaments que s'imparteixin. Així hi haurà centres de Pre-escolar, de Educació General Bàsica, de Batxillerat i de Formació Professional, que posteriorment, amb la implantació de la LOGSE (1990) han derivat cap a Centres d'Educació Infantil i Primària (CEIP) i Instituts d'Educació Secundària (IES). Posteriorment, en un segon nivell, altres normatives desenvolupen el reglament orgànic dels centres, on es profunditza en la seva estructura i gestió.

Així, a partir de l'aplicació de la LOGSE als centres de Secundària, l'any 1996, el Departament d'Ensenyament va adequar l'organització dels centres (Decret 199/1996 sobre el Reglament orgànic de Centres Docents Públics que imparteixen educació secundària i formació professional de grau superior) per a les necessitats que implicaven els nous estudis i la nova manera d'entendre l'ensenyament.

Millora de l'ensenyament, més qualitat educativa, major autonomia, foment de la participació de la comunitat educativa eren els principis sobre els quals es basa la nova manera d'actuar.

Aprofundint una mica més en els Instituts d'Educació Secundària, és evident que la seva principal funció es matisa tenint en compte les edats a les quals va dirigida. Per als nois i noies de l'etapa educativa de l'Educació Secundària Obligatoria el seu ensenyament tindrà aspectes més intel·lectuals que a l'Educació Primària. A banda dels coneixements apresos dins de les diferents àrees, també haurà d'incidir a preparar als alumnes per actuar com a ciutadans d'un país on la cultura és democràtica i basada en el respecte a la diferència.

En una etapa posterior, dels 16 als 18 o 21 anys, el alumnes reben o bé uns ensenyaments professionalitzadors, que els inserirà en el món laboral, o bé reben una preparació per a estudis superiors. Aquestes etapes es caracteritzaran per una especialització més gran dels continguts.

No podem tampoc oblidar, en aquestes etapes, el desenvolupament dels alumnes com a persones. Són les edats on els nois i noies pateixen més crisis personals, i es forma la seva personalitat que acabarà concretant-se en l'edat adulta. Entren als centres de secundària essent uns infants, passen per la adolescència i surten com a adults.

Tots aquests condicionants requereixen una tipologia diferent de centre, quant a espais físics, quant a recursos materials i professionals per atendre adequadament les diferents necessitats.

Tanmateix la finalitat d'educar, a part dels aspectes propis com ara la coherència entre els diferents objectius educatius per als alumnes, també suposa altres aspectes col·laterals. La implicació d'altres institucions en el centre (ajuntaments, consells comarcals, sanitat,...), les necessitats socials i laborals dels que formen part de la comunitat educativa, l'evolució constant i cada vegada més ràpida de la societat (noves tecnologies, noves relacions entre les persones, costums, cultura de l'oci, professions,).

El centre docent de secundària pensat com a entitat formada per un col·lectiu de persones (professors, pares i alumnes) amb una finalitat concreta, però d'aspectes polièdrics i amb els matisos donats per les necessitats dels alumnes que atenen, no es pot basar simplement en l'actuació d'uns quants professors amb els seus alumnes dins d'un espai físic, sinó que requereix d'una organització i una gestió que siguin ben estructurades i coordinades, on cada element de l'organització tingui ben definides les seves funcions i les interrelacions entre ells.

D'aquesta manera els centres docents públics de secundària han fet els darrers 6 anys una adaptació estructural per donar resposta a les qüestions plantejades. Tal com he comentat anteriorment els canvis socials, la creixent voluntat d'altres institucions no educatives en intervenir en el centre, la diferenciació entre l'alumnat i l'entorn social porta a la necessitat d'augmentar l'autonomia de l'IES. En aquest procés d'adaptació un dels aspectes on queda reflectida és en la pròpia organització.

Apareixen doncs diferents maneres de fer en centres també diferents.

Els IES han establert la seva organització i funcionalitat, (entesa com les funcions i relacions que s'estableixen entre els diferents òrgans del centre), seguint les directrius marcades normativament, però amb les adaptacions necessàries provocades per les pròpies necessitats.

En el treball hi ha la descripció i l'anàlisi de les estructures de 27 centres de secundària públics de la Delegació Territorial de Tarragona. Hi trobareu diferents models de gestió que poden servir de reflexió als propis equips directius dels IES, alhora que permeten donar solucions a problemes que tinguin plantejats, dins del procés d'avaluació interna que es faci

a cada centre en els aspectes organitzatius. També pot ser objecte d'estudi per a la formació de nous equips directius.

A la part final del treball hi ha les propostes que crec que són necessàries per a millorar la qualitat de la gestió dels centres d'ensenyament, i que han d'anar profunditzant en el principi bàsic de dotar de més autonomia els centres.

Si es vol donar resposta més ràpida i adequada als problemes educatius que planteja la nostra societat, que cada vegada evoluciona de forma més ràpida, cal incidir en l'autonomia dels centres, que, al capdavall, són els interlocutors més propers al ciutadà que vol rebre una educació de qualitat.

1.1. OBJECTIUS DEL TREBALL DE RECERCA

A fi de concretar l'objecte d'estudi i anàlisi del treball, la estructura i organització dels centres docents públics de secundària, es fixen els objectius que es descriuen.

- a) Per tal d'entendre el punt on es troben, organitzativament parlant, els centres de secundària cal conèixer primerament quins són els condicionants previs. En aquest cas és la normativa. Cal fer una anàlisi completa del que diu i del que es pretén.
- b) Per tal de tenir coneixença de la situació dels centres objecte d'estudi cal elaborar un instrument, en forma d'enquesta escrita i entrevista oral, que serveix per a descriure un centre docent de secundària, en els següents punts:
 1. Ubicació i característiques principals del centre.
 2. Els seus òrgans de govern i coordinació, tant col·legiats com unipersonals.
 3. Les diferents tasques que es realitzen en el centre docent. Establir les que corresponen a cada òrgan i amb una especial atenció a les de l'equip directiu.
 4. Les relacions entre els diferents òrgans.
 5. Les relacions del centre amb el seu entorn, ja sigui amb institucions, ja sigui amb entitats o persones. Establir els òrgans del centre que porten a terme cada relació.
 6. Les relacions amb les associacions de pares i alumnes i amb els òrgans de participació dels alumnes al centre.
- c) Passar l'enquesta als directors i directores de 27 centres de secundària de la Delegació Territorial de Tarragona, escollits de forma que a la mostra hi hagi centres amb diferents característiques i per tant sigui representativa.
- d) El buidatge de la informació permet:
 1. Obtenir una visió dels directors i directores dels centres respecte al funcionament dels òrgans de govern col·legiats.
 2. Obtenir informació sobre funcionament dels òrgans de govern i de coordinació dels centres de secundària.
 3. Obtenir una base de dades dels organigrames estructurals de 27 centres de secundària.
 4. Obtenir informació de les relacions dels centres de secundària amb els organismes i institucions de l'entorn.
 5. Obtenir una visió dels directors i directores dels centres sobre les Associacions de Pares i Mares d'Alumnes, i dels òrgans de coordinació dels alumnes.
- e) Analitzar la informació per tal de valorar la forma com els centres adapten l'organització que fixa la normativa a la seva realitat, com es porten a terme la distribució de funcions dels membres de l'equip directiu, com es relaciona el centre amb el seu entorn i amb els pares i alumnes, entre d'altres aspectes.
- f) Fer propostes d'organització dels centres docents, per tal de millorar l'eficàcia del seu funcionament.

Els objectius poden permetre, en definitiva, millorar la qualitat de l'organització i funcionament dels centres. Hi trobarem informació que pot ajudar als centres de secundària a reflexionar sobre la qualitat de la seva organització i, consegüentment, fer les adaptacions

necessàries per a millorar, i alhora, als directors i equips directius que inicien la seva tasca en un centre, tenir unes pautes de com organitzar-lo.

El valor afegit de la informació que conté el treball és que ha estat obtinguda empíricament. És a dir, a partir de l'observació de les respostes que han donat els directors i directores de 27 centres de secundària després de 6 anys d'experiència des de la implantació de la LOGSE.

2. L'ORGANITZACIÓ INTERNA DELS CENTRES DOCENTS DE SECUNDÀRIA.

Tal com he anat explicant abastament en la introducció, el treball es centra en un aspecte concret dels centres docents com és el de estudiar-lo com un sistema amb organització pròpia.

Primerament donaré una visió del centre com a organització, i posteriorment em centraré en el tipus de tasques que es porten a terme pels diferents òrgans que actuen. Seguidament faré una revisió exhaustiva de la legislació espanyola i catalana respecte a organització de centres, des de la Constitució Espanyola de l'any 1978, on hi ha els principis fonamentals de l'educació en una societat basada en un sistema democràtic, fins als nostres dies, passant per les diferents lleis que han anat sorgint. Aquesta normativa és la que s'ha d'aplicar en aquests moments a l'hora d'organitzar un centre. Analitzant-la observarem el model de centre que es traspua.

2.1. ELS CENTRES DOCENTS COM A ORGANITZACIONS

Els centres docents, per a portar a terme la seva principal tasca, que és la d'educar, necessiten per a organitzar-se d'uns mecanismes coherents amb la finalitat i que es basin en criteris de coordinació, eficàcia i optimització, per tal de portar-la a terme amb la major qualitat possible.

Els centres docents públics de secundària estableixen a través del seu Projecte Educatiu de Centre els objectius de l'acció educativa. Els objectius s'elaboren a partir de l'anàlisi de la pròpia realitat i la del seu context socioeconòmic. Entre altres elements el PEC conté els criteris generals d'organització i la gestió dels recursos humans, materials i funcionals. Això forma part de l'autonomia que té el centre per establir la seva organització.

La darrera normativa general apareguda sobre organització de centres és el Decret 199/1996 sobre el *Reglament orgànic dels centres docents públics que imparteixen educació secundària i formació professional de grau superior*, fixa els òrgans bàsics i les seves funcions.

El Capítol 2 de l'esmentat Decret determina les finalitats de l'estructura organitzativa i de gestió, que han de permetre facilitar:

“

- a) *L'autonomia de gestió organitzativa i pedagògica de l'institut i la definició dels seus objectius.*
- b) *L'assoliment dels objectius didàctico-pedagògics dels ensenyaments que s'hi imparteixen i la seva adequació a les necessitats de l'entorn i context sociocultural.*
- c) *La participació de la comunitat educativa en la direcció i gestió del centre i l'exercici dels drets i deures dels membres que la componen.*
- d) *La millora dels processos d'ensenyament i aprenentatge dels alumnes i la seva avaluació.*
- e) *La investigació i innovació educatives i la formació del personal docent.”*

Els objectius esmentats són els que es defineixen en les lleis anteriors sobre el dret a l'educació i el sistema educatiu (LODE 8/1985 i LOGSE 1/1990), i que l'estructura ha de facilitar-ne l'assoliment.

A partir d'aquest punt el decret comença a enumerar els diferents òrgans que formaran part de l'estructura d'organització i funcionament del centre docent. Intrínsecament fa una distinció entre els òrgans de govern i els òrgans de coordinació.

És a dir, dins de l'estructura són necessaris estaments que les seves funcions siguin prendre decisions, dirigir, executar, ... i en última instància assumir la responsabilitat de l'acompliment dels objectius últims del centre.

Per altra banda els òrgans de coordinació tenen altres finalitats no tan "transcendentals" on les funcions són dirigir i coordinar aspectes més concrets com ara els pedagògics, els personals o els de serveis.

A cada categoria d'òrgans s'estableixen dos tipus: els unipersonals, les funcions són assumides per una sola persona i es responsabilitza del seu àmbit d'actuació. I els col·legiats, que són espais per a la discussió, la reflexió i la elaboració de marcs generals d'actuació.

En cada cas es defineix el nom de l'òrgan i les seves funcions.

A partir d'aquí cada centre docent estableix aquests òrgans, i la relacions que s'han de produir per al correcte funcionament. Sovint aquest marc general és insuficient en dos aspectes:

- *La interrelació entre els òrgans.* El Decret no estableix, en general, com s'estableix la coordinació entre els diferents òrgans. Depenent de les característiques del centre i dels objectius que es descriuen al PEC es fa necessari establir com es relacionen els diferents òrgans i com es porten a terme les preses de decisions.
- *La insuficiència d'òrgans.* Per una banda les funcions que s'atorguen, de vegades no les pot assumir un sol òrgan, i es necessari per part del centre de crear-ne de propis. Finalment la millora de la coordinació interna, l'evolució de la societat, les necessitats que es deriven de l'entorn social del centre, o les activitats que genera, fa que es creïn noves estructures amb noves competències.

Així doncs, l'autonomia de la gestió organitzativa que tenen als centres docents de secundària, la pròpia realitat i el context socioeconòmic en què el centre està situat fa que, tot i el que diu la normativa, els centres creïn estructures i funcionalitats pròpies.

2.1.1. CLASSIFICACIÓ DE LES TASQUES QUE ES PORTEN A TERME EN UN CENTRE EDUCATIU

Diferents autors han descrit i classificat les tasques que porten a terme els òrgans que intervenen en el funcionament d'un centre educatiu.

Fem-ne una nova classificació. La principal activitat d'un centre, tal com he anat repetint, és la d'educar. Per tant la seva organització i les tasques que porten a terme els diferents òrgans giren al voltant del procés ensenyament- aprenentatge.

A partir de complir amb la principal activitat de la forma més correcta, és a dir intentant cobrir les necessitats educatives de tothom que forma part de la comunitat educativa de la millor manera possible i tal com disposen les lleis en l'àmbit educatiu, es defineixen els òrgans necessaris per fer una gestió eficaç i les funcions que cal que portin a terme.

Les funcions que fan els òrgans les podem desglossar, bàsicament, en una **acció**, és a dir com es porta a terme la funció, dins d'un **àmbit**, que representa l'entorn on s'efectua.

Com a **accions** definim les següents:

Informar: posar al corrent, donar notícia, documents, testimonis, proves,D'aquesta manera quan per exemple, el director dóna a conèixer en un Consell Escolar quins seran els tutors dels grups d'alumnes, està realitzant una acció d'**informar** als altres estaments de la comunitat educativa.

Representar: substituir en els seus drets al centre, un dels seus estaments, un dels seus òrgans, o un grup de persones. Per exemple un delegat d'un grup-classe que assisteixi a un Consell de Delegats, primerament està realitzant una acció de **representar**.

Planificar: elaborar i organitzar una programació. Per exemple quan el Cap d'Estudis, abans de començar el curs escolar, elabora els horaris dels grups d'alumnes, distribuint les àrees o matèries, els professors que les donaran i les aules on es faran les classes, la funció que realitza comporta una acció de **planificar**.

Coordinar: establir una relació entre òrgans o persones per aconseguir una actuació conjunta i harmònica. Exemplifiquem-ho, si en un Departament pedagògic el Cap de Departament decideix efectuar una reunió amb els seus membres per establir quines unitats didàctiques es treballaran durant un trimestre concret d'un curs concret, i quins criteris s'establiran per a avaluar els alumnes, està fent una tasca de **coordinació**.

Controlar i avaluar: Tot i que són dues accions diferents estan força vinculades. Per controlar es pot dir que cal avaluar, i per a avaluar de vegades cal realitzar un control. Per control s'entén l'acció de supervisar l'estat d'un sistema i generar accions de comandament per tal d'assolir els objectius establerts. Per avaluació entenem l'acció de determinar el grau en que s'han assolit els objectius.

Si el secretari ha de tenir cura que l'arxiu d'alumnes del centre estigui ordenat i actualitzat i pren les decisions encaminades per tal que es porti a terme de la forma més adequada, està realitzant una tasca que comporta **controlar i avaluar**.

Executar i gestionar: Executar és l'acció de portar a la pràctica el que ha estat decidit, resolt o projectat, i gestionar fa referència a les operacions administratives sobre uns fets. Així, quan el secretari d'un centre docent fa efectius els pagaments als proveïdors, està fent l'acció de gestionar, englobada tal com he definit en l'acció d'**executar i gestionar**.

Participar: Per participar entendrem l'acció de prendre part d'un estament del centre, d'una reunió, d'un òrgan, ... Per exemple quan en una reunió, el Claustre intervé en l'elaboració del Projecte Educatiu del Centre, aportant idees o suggeriments, està bàsicament efectuant una acció de participació, ja que, en aquest cas no és competència seva, no pot decidir, simplement aconsella o proposa, és a dir, fa l'acció de **participar**.

Tal com he dit les accions descrites es porten a terme en diferents **àmbits** que pressuposa l'activitat d'un centre educatiu. Al meu entendre, podem distingir els següents àmbits.

Pedagògic-docent: Representa l'àmbit més important del centre docent, ja que qualsevol activitat gira al voltant de l'intercanvi d'informació que s'estableix entre el professor i l'alumne. Quan parlem de l'àmbit pedagògic-docent ens referirem, doncs, a tot el que fa referència a l'acció educativa. Les funcions, tasques, competències que tenen relació més directa amb els professors i la seva feina d'educar i als alumnes i la seva feina d'aprendre.

Com a exemple d'aquest àmbit podríem referenciar que quan el Claustre aprova els criteris d'avaluació dels alumnes, es tracta d'una acció de **gestionar i executar** que té com a àmbit el **pedagògic-docent**, ja que afecta el procés d'ensenyament-aprenentatge.

Administratiu-econòmic: Fa referència a tota la tasca documental del centre, dels procediments i dels diners. Així per exemple quan el secretari estructura com es realitzarà la matrícula dels alumnes, està fent una acció de **planificar** dins de l'àmbit **administratiu-econòmic**.

Organitzatiu: Fa referència a l'àmbit de l'organització, estructura i funcionament del centre docent. Per exemple quan el Consell Escolar aprova el Reglament de Règim Interior del centre ha fet una acció de **gestionar i executar** relacionada amb l'organització del centre, i per tant en l'àmbit **organitzatiu**.

Relacions internes: Tot el relatiu als lligams, connexions que s'estableixen entre els estaments, òrgans o persones que formen part del centre educatiu. Per exemple, quan el director del centre assisteix a una reunió de l'Associació de Pares i Mares per rebre informació sobre les activitats de l'AMPA i expressar la seva opinió, o efectuar propostes, està realitzant una acció de **participar** i l'àmbit és el de les **relacions internes**, si entenem l'AMPA com a part del centre.

Relacions externes: Aquest àmbit fa referència als lligams i connexions que s'estableixen entre el centre educatiu i altres institucions, organismes o persones exteriors al centre educatiu. Per exemple quan l'EAP tracta de relacionar-se amb el centre educatiu per planificar la seva actuació, hi ha una persona del centre que hi fa de pont, aquesta persona que pot ser el Cap d'estudis, o el Coordinador pedagògic, o un coordinador d'ESO o simplement el psicopedagog, està realitzant una acció de coordinar dins de l'àmbit de les **relacions externes**.

Tal com he expressat anteriorment podem dir que tota funció és una acció dins d'un àmbit. Aquesta relació entre **funció – acció – àmbit** no és unívoca. Una funció pot tenir diferents interpretacions, depenent del context on es porti a terme, i per tant es pot interpretar com a diferents **accions – àmbits**. En tot cas aquesta classificació pot servir per analitzar les tasques que es porten a terme en un centre educatiu i d'aquesta manera ajudar a estructurar la seva organització i les interrelacions que hi ha entre els seus òrgans.

2.2. MARC LEGAL DE L'ORGANITZACIÓ DE CENTRES

Per tal d'acostar-se a les característiques del model d'organització d'un centre educatiu de secundària públic a Catalunya, hem de tenir coneixement de la normativa que hi ha vigent al respecte, i que tracta de definir a grans trets quins són els seus principals òrgans. Evidentment si a Catalunya es vol estructurar un centre educatiu de secundària públic, s'ha de tenir en compte, primerament, el model de societat en el qual es viu: una societat que respecta els drets humans, els individuals i els col·lectius. És a dir una societat democràtica. Aquests principis s'han de fer evidents en l'educació que s'imparteix en el centre, i en la manera com es fa.

El fet de ser un centre públic, i per tant que pertany a la comunitat, s'ha de reflectir en la seva estructura mitjançant mecanismes que permetin participar a la societat en el centre. Es la millor garantia que el centre compleixi amb la seva principal funció que és educar tal com el seu entorn socioeconòmic indica.

2.2.1. EL DRET A L'EDUCACIÓ COM A PRINCIPI FONDAMENTAL D'UNA SOCIETAT DEMOCRÀTICA. EL MODEL DE CENTRE PÚBLIC A LA CONSTITUCIÓ ESPANYOLA.

Un dels fets socials que més ha influït en l'avanç de les societats occidentals democràtiques en els últims 50 anys és la voluntat d'estendre l'ensenyament a tothom. Anteriorment l'accés a l'educació i a la cultura era restringida a una part de la societat, que coincidia amb la gent benestant, amb més poder polític i econòmic.

L'educació permet tenir una societat més coneixedora de la seva realitat, amb capacitat d'informar-se i amb esperit crític. Així es pot avançar socialment cap a una model de societat on la gent és més lliure i on les oportunitats de progressar socialment, en principi, són iguals per a tothom.

Aquesta necessitat de fer arribar l'ensenyament a tothom, i per tant d'educar ciutadans amb criteri i més lliures, en el sentit de saber utilitzar la seva llibertat individual, va ser un dels punts bàsics que els països es van plantejar després de la Segona Guerra Mundial. D'aquesta manera va quedar recollit en la Declaració Universal dels Drets Humans (10 de desembre de 1948) dins de l'Organització de les Nacions Unides.

Concretament l'enunciat és el següent:

“Article 18

Tota persona té dret a la llibertat de pensament, de consciència i de religió; aquests dret inclou la llibertat de canviar de religió o de creença, així com la llibertat de manifestar la seva religió o la seva creença, individual i col·lectivament, tant en públic com en privat, per l'ensenyament, la pràctica, el culte i l'observança.

...

Article 26

1. Tota persona té el dret a l'educació. L'educació ha de ser gratuïta, almenys pel que respecta a la instrucció elemental i fonamental. La instrucció elemental serà obligatòria. La instrucció tècnica i professional haurà de ser generalitzada; l'accés als estudis superiors serà igual per a tothom, en funció dels mèrits respectius.

2. L'educació tindrà per objecte el ple desenvolupament de la personalitat humana i l'enfortiment del respecte als drets humans i a les llibertats fonamentals; afavorirà la comprensió, la tolerància i l'amistat entre totes les nacions i tots els grups ètnics i

religiosos; i promourà el desenvolupament de les activitats de les Nacions Unides pel manteniment de la pau.

3. Els pares tindran dret preferent a escollir el tipus d'educació que s'haurà de donar als seus fills."

Els països que subscriuen la Declaració dels Drets Humans, han de recollir el dret a l'educació en les seves respectives constitucions, que alhora són l'espai marc on apareixen les regles de joc per organitzar-se socialment.

D'aquesta manera l'Estat Espanyol, ha anat adaptant el seu marc general per tal de garantir el dret a l'educació. L'últim el trobem quan hi va haver el traspàs d'una dictadura a un estat democràtic. La Constitució Espanyola de l'any 1978, que emmarca la societat actual, quant al dret a l'educació determina els articles que seguidament es relacionen.

Pel que fa al model de centre, l'article 27.5 diu que l'Estat garanteix la creació de centres públics, per tal de garantir el dret de l'educació per a tothom, i l'article 27.7 estableix que el model de centre ha de ser **participatiu**, ha de permetre la participació de tots els estaments que intervenen, professors, pares i alumnes, en el control i la gestió.

"Article 16

1. Es garanteix la llibertat ideològica, religiosa i de culte dels individus i de les comunitats sense cap més limitació, quan siguin manifestats, que la necessària per al manteniment de l'ordre públic protegit per la llei.

....

Article 20

1. Es reconeixen i es protegeix els drets:

c) A la llibertat de càtedra.

2. Aquestes llibertats tenen el límit en el respecte als drets reconeguts en aquests Títol, en els preceptes de les lleis que el desenvolupin i, especialment, el dret a l'honor, a la intimitat, a la imatge pròpia i a la protecció de la joventut i de la infància.

Article 27

1. Tothom té dret a l'educació. Es reconeix la llibertat d'ensenyament.

2. L'educació tindrà com a objecte el ple desenvolupament de la personalitat humana en el respecte als principis democràtics de convivència i als drets i a les llibertats fonamentals.

3. Els poders públics garanteixen el dret que assisteix els pares per tal que els fills rebin la formació religiosa i moral que vagi d'acord amb les seves conviccions.

4. L'ensenyament bàsic és obligatori i gratuït.

5. Els poders públics garanteixen el dret de tothom a l'educació, mitjançant una programació general de l'ensenyament, amb la participació col·lectiva de tots els sectors afectats i la creació de centres docents.

6. Es reconeix a les persones físiques i jurídiques la llibertat de creació de centres docents, dins el respecte als principis constitucionals.

7. Els professors, els pares i, en el seu cas, els alumnes intervindran en el control i en la gestió de tots els centres sostinguts per l'Administració amb fons públics, en la forma que la llei estableixi.

8. Els poders públics inspeccionaran i homologaran el sistema educatiu per tal de garantir el compliment de les lleis.

9. Els poders públics ajudaran aquells centres docents que reuneixin els requisits que la llei estableixi.

10. Es reconeix l'autonomia de les universitats, en la forma que la llei estableixi.

Article 43

3. Els poders públics fomentaran l'educació sanitària, l'educació física i l'esport. Facilitaran també l'educació adequada del lleure.

Article 44

1. Els poders públics promouran i tutelaran l'accés a la cultura, a la qual tothom té dret.

2. Els poders públics promouran la ciència i la investigació científica i tècnica en benefici de l'interès general.”

Al nostre país, tot el que diu l'Estatut d'Autonomia de Catalunya respecte a l'ensenyament queda recollit en un únic article:

“Article 15

És de competència plena de la Generalitat la regulació i administració de l'ensenyament en tota la seva extensió, nivells i graus, modalitats i especialitats, en l'àmbit de les seves competències, sens perjudici d'allò que disposen l'article 27 de la Constitució i Llei Orgànica que, conforme l'apartat primer de l'article 81 d'aquella, el desenvolupin, de les facultats que atribueix a l'Estat el número 30 de l'apartat 1 de l'article 149 de la Constitució i de l'alta inspecció necessària per al seu compliment i garantia.”

És a dir que la Generalitat assumeix la regulació i administració de l'ensenyament, però supeditat al que digui la Constitució o les Llei Orgànica que desenvolupen el dret a l'educació. Posteriorment, l'any 1980 es va regular el traspàs de serveis en matèria d'ensenyament de l'estat a la Generalitat, que en aquest cas no afecta a l'organització i gestió dels centres.

2.2.2. LA LLEI ORGÀNICA REGULADORA DEL DRET A L'EDUCACIÓ (1978) UNA PRIMERA APROXIMACIÓ AL MODEL ORGANITZATIU DELS CENTRES PÚBLICS.

L'any 1985 es va aprovar la LODE (Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación). És la primera llei, després de la Constitució de l'any 1978, que té com a objectiu desenvolupar normativament el dret a l'educació, i que posa l'èmfasi a l'extensió a tothom de l'educació com a fonament de progrés, benestar social i suport a les llibertats individuals.

També fa referència al model de control i gestió dels centres que es vol instaurar. És un model **participatiu**. S'aborda la necessitat que professors, pares i alumnes participin en el control i gestió dels centres educatius sostinguts amb fons públics, pel fet que són finançats pels diners de tothom, i alhora són els que han de garantir que l'educació arribi a tots els membres de la societat.

En el Títol III es determina quins seran els òrgans de govern dels centres públics, definint el “consejo escolar” com el principal vehiculador de la participació de la comunitat educativa en el control i govern del centre. La LODE, doncs, fixa una estructura bàsica de govern del centre educatiu, definint clarament quins són els òrgans de govern i les principals funcions.

Veiem l'articulat d'aquest Títol III, a què es fa referència.

“TÍTULO TERCERO

De los órganos de Gobierno de los Centros públicos.

Artículo 36

Los Centros públicos tendrán los siguientes órganos de gobierno:

- a) Unipersonales: Director, Secretario, Jefe de Estudios y cuantos otros determinen en los reglamentos orgánicos correspondientes.*
- b) Colegiados: Consejo Escolar del Centro, Claustro de Profesores y cuantos otros se determinen en los reglamentos que se refiere el párrafo anterior.*

.....

Artículo 38

Corresponde al Director:

- a) Ostentar oficialmente la representación del Centro.*
- b) Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.*
- c) Dirigir y coordinar todas las actividades del Centro de acuerdo con las disposiciones vigentes, sin perjuicio de las competencias del Consejo Escolar del Centro.*
- d) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al Centro.*
- e) Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del Centro.*
- f) Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del Centro y ordenar los pagos.*
- g) Visar las certificaciones y documentos oficiales del Centro.*
- h) Proponer el nombramiento de los cargos directivos.*
- i) Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de su competencia.*
- j) Cuantas otras competencias se le atribuyan en los correspondientes reglamentos orgánicos.*

.....

Artículo 41

1. El Consejo Escolar de los Centros estará compuesto por los siguientes miembros:

- a) El Director del Centro que será su presidente.*
- b) El Jefe de Estudios.*
- c) Un Concejal o representant del Ayuntamiento en cuyo término municipal se halle radicado el centro.*
- d) Un número determinado de profesores elegidos por el Claustro, que no podrá ser inferior a un tercio del total de los componentes del Consejo Escolar del Centro.*
- e) Un número determinado de padres de alumnos y alumnos elegidos, respectivamente, entre los mismos, que no podrá ser inferior a un tercio del total de componentes del Consejo. La presentación de los alumnos se establecerá a partir del ciclo superior de la Educación General Básica.*
- f) El Secretario del Centro, que actuará de Secretario del Consejo, con voz y sin voto.*

2. Reglamentariamente se determinará tanto el número total de componentes del Consejo como la proporción interna de la representación de padres y alumnos, así como la distribución de los restantes puestos, si los hubiere, entre profesores, padres de alumnos, alumnos y personal de administración y servicios.

.....

Artículo 42

1. El Consejo Escolar del Centro tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Elegir al Director y designar al equipo directivo por él propuesto.*
 - b) Proponer la revocación del nombramiento del Director, previo acuerdo de sus miembros adoptado por mayoría de dos tercios.*
 - c) Decidir sobre la admisión de alumnos, con sujeción estricta a lo establecido en esta Ley y disposiciones que la desarrollen.*
 - d) Resolver los conflictos e imponer las sanciones en materia de disciplina de alumnos, de acuerdo con las normas que regulen los derechos y deberes de los mismos.*
 - e) Aprobar el proyecto de presupuesto del Centro.*
 - f) Aprobar y evaluar la programación general del Centro que con carácter anual elabore el equipo directivo.*
 - g) Elaborar las directrices para la programación y desarrollo de las actividades escolares complementarias, visitas y viajes, comedores y colonias de verano.*
 - h) Establecer los criterios sobre la participación del Centro en actividades culturales, deportivas y recreativas, así como aquellas acciones asistenciales a las que el Centro pudiera prestar su colaboración.*
 - i) Establecer las relaciones de colaboración con otros Centros con fines culturales y educativos.*
 - j) Aprobar el reglamento de régimen interior del Centro.*
 - k) Promover la renovación de las instalaciones y equipo escolar, así como vigilar su conservación.*
 - l) Supervisar la actividad general del Centro en los aspectos administrativos y docentes.*
 - ll) Cualquier otra competencia que le sea atribuida en los correspondientes reglamentos orgánicos.*
- 2. El Consejo Escolar del Centro se reunirá preceptivamente una vez al trimestre y siempre que lo convoque su Presidente o lo soliciten, al menos, un tercio de sus miembros.*

Artículo 43

Los alumnos participarán en las deliberaciones y decisiones del Consejo Escolar del Centro. No obstante, los representantes de los alumnos del ciclo superior de la Educación General Básica no intervendrán en los casos de elección del Director, designación del equipo directivo y propuesta de revocación del nombramiento de Director.

Artículo 44

En el seno del Consejo Escolar del Centro existirá una Comisión económica, integrada por el Director, un Profesor, y un padre de alumno, que informará al Consejo sobre cuantas materias de índole económica se le encomienden. En aquellos Centros en cuyo sostenimiento cooperen corporaciones locales formará parte asimismo de dicha Comisión el Concejal o representante del Ayuntamiento miembro del Consejo Escolar.

Artículo 45

1. El claustro de Profesores es el órgano propio de participación de éstos en el Centro. Estará integrado por la totalidad de los Profesores

que presten servicio en el mismo y será presidido por el Director del Centro.

2. Son competencias del Claustro:

a) Programar las actividades docentes del Centro.

b) Elegir sus representantes en el Consejo Escolar del Centro.

c) Fijar y coordinar criterios sobre la labor de la evaluación y recuperación de los alumnos.

d) Coordinar las funciones de orientación y tutoría de los alumnos.

e) Promover iniciativas en el ámbito de la experimentación o investigación pedagógica.

f) Cualquiera otra que le sea encomendada por los respectivos reglamentos orgánicos.

3. El claustro se reunirá preceptivamente una vez al trimestre y siempre que lo solicite un tercio, al menos, de sus miembros.”

Com es pot deduir de la lectura de l'articulat, sigui quina sigui la tipologia dels centre, no hi ha diferències en l'estructura bàsica. És a dir, tots els centres públics, ja siguin de primària o de secundària o amb les especificitats corresponents, tenen els mateixos òrgans de govern.

Quant als òrgans de govern, estableix una categorització entre unipersonals i col·legiats, depenen del nombre de persones que el componen.

Dels unipersonals en destaca el Director, que a partir de les funcions que té se'n dedueix que és el que ostenta la responsabilitat màxima del Centre, a l'haver de dirigir i coordinar els aspectes acadèmics, organitzatius, de gestió del personal i de gestió econòmica. Sempre, però, amb la supervisió del Consell Escolar. Cal remarcar que dels altres òrgans unipersonals no s'estableixen funcions.

Quant als òrgans col·legiats la LODE en determina dos: el Consell Escolar i el Claustre.

Al primer correspon la funció de fer efectiva la participació dels professors, pares, alumnes i administracions locals en la gestió i control del centre. El Consell Escolar és el que escull el Director, és a dir el representant i responsable del funcionament del centre, i aprova la programació general del centre. Aquestes funcions garanteixen el model participatiu de la gestió amb l'establiment de la sobirania de l'acció del Consell Escolar sobre les directrius del funcionament.

També té atribuïdes les competències en mesures disciplinàries, la supervisió econòmica (fins i tot es crea un òrgan com la Comissió Econòmica per fer més operativa la funció), en activitats pròpies del centre que es fan fora del recinte escolar o fora de l'horari lectiu corresponent.

Correspon al Claustre de Professors les funcions que fan referència a l'activitat més important del centre, la docent. És a dir establir les programacions de les àrees i matèries, l'avaluació i el seguiment dels alumnes, i promoure la renovació pedagògica.

A partir de la LODE, podem establir un organigrama marc amb els òrgans que formen part de l'estructura d'un centre educatiu, és l' **Organigrama 1**, que trobarem a l' **Annex I: ORGANIGRAMES**.

2.2.3. EL DECRET 87/1986.EL MODEL DE CENTRE DOCENT PÚBLIC A CATALUNYA

Traspassades les competències en matèria d'ensenyament l'any 1980 a la Generalitat de Catalunya, el Departament d'Ensenyament té la capacitat de desenvolupar la LODE al nostre país. D'aquesta manera el decret 87/1986, de 3 d'abril, pel qual es regulen els òrgans de govern dels centres públics d'ensenyament de nivell no universitari de Catalunya (DOGC núm. 670 de 9.4.86), adequa l'estructura organitzativa expressada a la LODE als centres de Catalunya.

Analitzem les matisacions que es desprenen del decret 87/1986 i que tenen incidència en l'organització i gestió del centre.

"Article 1

1.1. Són òrgans unipersonals de govern dels centres docents públics de nivell no universitari de Catalunya el Director, el Secretari-administrador i el Cap d'Estudis. En funció del nivell, el volum i les necessitats dels centres, el Departament d'Ensenyament podrà establir reglamentàriament altres òrgans unipersonals de govern.

1.2. Els òrgans unipersonals esmentats en el punt anterior seran de caràcter electiu i formaran part de l'Equip Directiu del Centre."

Es mantenen doncs els mateixos càrrecs unipersonals que preveu la LODE, amb el canvi de nom del Secretari pel de Secretari-administrador. La novetat és que a diferència de la LODE parla de l'Equip Directiu del Centre, però amb una definició molt simplista, és el conjunt de òrgans unipersonals de govern. La normativa, doncs, no dóna cap atribució a l'Equip Directiu, ni tan sols el tipus d'entitat que té.

2.2.3.1. ELS ÒRGANS UNIPERSONALS

Analitzem les atribucions que dóna el decret als òrgans unipersonals.

Al Director li atorga les següents funcions:

"Article 2

2.1. Correspon al Director el govern general de totes les activitats que es realitzen al centre, vetllant per a la coordinació i seguiment.

2.2. En particular, són funcions específiques del Director, les següents:

a) Representar oficialment el centre.

b) Complir i fer complir les lleis i les normes vigents i vetllar per la seva correcta aplicació al centre.

c) Dirigir i coordinar totes les activitats del centre d'acord amb les disposicions vigents i sens perjudici de les competències del Consell Escolar del Centre.

d) Elaborar, amb caràcter anual en el marc del projecte educatiu, la programació general del centre conjuntament amb l'Equip Directiu i amb la participació del Claustre de Professors, per a la seva aprovació pel Consell Escolar.

e) Exercir el comandament del personal adscrit al centre.

f) Convocar i presidir els actes acadèmics i les reunions dels òrgans col·legiats del centre.

- g) Autoritzar les despeses i ordenar els pagaments d'acord amb el pressupost del centre. Vetllar per l'adequada gestió i racionalització pressupostària.
- h) Gestionar, davant dels serveis competents, la dotació de recursos materials i personals del centre.
- i) Visar les rectificacions i documents oficials del centre.
- j) Proposar al Consell Escolar del Centre la designació del Secretari-administrador i del Cap d'Estudis i llurs nomenaments al Departament d'Ensenyament.
- k) Coordinar la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa.
- l) Executar els acords dels òrgans col·legiats en l'àmbit de llurs competències.
- m) Vetllar pel compliment del reglament de Règim Intern del centre.
- n) Adscriure el professorat als cursos, cicles, graus i matèries en la forma més convenient per a l'ensenyament, ateses les titulacions i les especialitats i valorades les possibilitats i necessitats del centre, sens perjudici del que disposa l'article 24.2.a) del present Decret.
- o) Controlar l'assistència del professorat i el règim general dels alumnes, vetllant per l'harmonia de les relacions interpersonals.
- p) Garantir la informació sobre la vida del centre als diferents sectors de la Comunitat escolar i facilitar-los les activitats pròpies en el marc de la normativa vigent.
- q) Elaborar, conjuntament amb l'equip directiu, la memòria anual d'activitats del centre i trametre-la al Departament d'Ensenyament, un cop el Consell Escolar n'hagi emès el corresponent informe.
- r) Altres funcions que per disposicions del Departament d'Ensenyament siguin atribuïdes als Directors dels centres."

Respecte a les funcions que determina la LODE el decret hi afegeix els apartats d), h), k), m), n), o), p) i q). Bàsicament aquestes noves tasques pretenen que puguin col·laborar en la planificació, gestió i control del centre els diferents estaments que el conformen. Així l'apartat d) parla d'elaborar una programació anual del centre conjuntament amb l'equip directiu i les aportacions que pugui fer el claustre de professors, tot supervisat per el Consell Escolar. Per tant es tracta d'evitar una direcció que pren les decisions sense cap tipus de participació ni de control.

La normativa també preveu que sigui el Director qui vehiculi la col·laboració dels pares, alumnes i professors en el centre, tal com es pot observar a k) i p). Per últim es pot remarcar, dins de les seves responsabilitats, la de ser el vetllador del compliment del RRI, del control de l'assistència del professorat com a responsable del personal adscrit al centre, i la de tenir l'última paraula en el repartiment de grups, matèries i àrees als diferents professors.

La **TAULA 1** mostra la classificació de les funcions del director establertes al decret 87/1986, alhora que són comparades amb les que apareixen a la LODE.

TAULA 1: Comparativa de les competències del director a la LODE i el decret 87/1986

ACCIO	AMBIT	LODE 1985	Decret 87/1986
REPRE- SENTAR	ADMINIS- TRATIU	Ostentar oficialment la representació del centro	Representar oficialment el centre

INFORMAR	RELACIONS INTERNES		Garantir la informació sobre la vida del centre als diferents sectors de la Comunitat escolar i facilitar-los les activitats pròpies en el marc de la normativa vigent.
PLANIFICAR	ORGANITZATIU		Elaborar, amb caràcter anual en el marc del projecte educatiu, la programació general del centre conjuntament amb l'Equip Directiu i amb la participació del Claustre de Professors, per a la seva aprovació pel Consell Escolar.
			Elaborar, conjuntament amb l'equip directiu, la memòria anual d'activitats del centre i trametre-la al Departament d'Ensenyament, un cop el Consell Escolar n'hagi emès el corresponent informe.
		Proponer el nombramiento de los cargos directivos.	Proposar al Consell Escolar del Centre la designació del Secretari-administrador i del Cap d'Estudis i llurs nomenaments al Departament d'Ensenyament.
	PEDAGÒGICA		Adscriure el professorat als cursos, cicles, graus i matèries en la forma més convenient per a l'ensenyament, ateses les titulacions i les especialitats i valorades les possibilitats i necessitats del centre
COORDINAR	RELACIONS INTERNES		Coordinar la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa.
CONTROLAR I AVALUAR	ORGANITZATIU		Vetllar pel compliment del reglament de Règim Intern del centre.
			Controlar l'assistència del professorat i el règim general dels alumnes, vetllant per l'harmonia de les relacions interpersonals.
EXECUTAR I GESTIONAR	ADMINISTRATIU	Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.	Complir i fer complir les lleis i les normes vigents i vetllar per la seva correcta aplicació al centre.
		Dirigir y coordinar todas las actividades del centro de acuerdo con las disposiciones vigentes, sin perjuicio de las competencias del Consejo Escolar.	Dirigir i coordinar totes les activitats del centre d'acord amb les disposicions vigents i sens perjudici de les competències del Consell Escolar del centre.
		Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito del su competencia.	Executar els acords dels òrgans col·legiats en l'àmbit de llurs competències.
		Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro.	Convocar i presidir els actes acadèmics i les reunions dels òrgans col·legiats del centre.

	Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al Centro.	Exercir el comandament del personal adscrit al centre
	Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del Centro y ordenar los pagos.	Autoritzar les despeses i ordenar els pagaments d'acord amb el pressupost del centre. Vetllar per l'adequada gestió i racionalització pressupostària.
		Gestionar, davant dels serveis competents, la dotació de recursos materials i personals del centre.
	Visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.	Visar les certificacions i documents oficials del centre.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa

A diferència de la LODE el decret 87/1986, defineix les funcions del Secretari-administrador i del Cap d'Estudis, és a dir els omple de contingut. Vegem-ho.

“Article 3

3.1. Correspon, amb caràcter general, al Secretari-administrador la gestió de l'activitat administrativa i econòmica del centre, vetllant per la seva ordenació, unitat i eficàcia i exercint com a cap immediat del personal d'administració i serveis, per delegació del Director.

3.2. En particular, són funcions específiques del Secretari-administrador:

- a) Exercir la secretaria de les reunions que celebrin els òrgans col·legiats, i aixecar les corresponents actes.*
- b) Planificar i ordenar les tasques administratives de la secretaria, i assenyalar les prioritats de gestió atenent al calendari escolar i la programació general del centre.*
- c) Estendre les certificacions i documents oficials del centre.*
- d) Tenir cura de la comptabilitat derivada de la gestió econòmica del centre i, que quan sigui procedent, de la coordinació del menjador i del transport escolar.*
- e) Elaborar l'avantprojecte de pressupost del centre.*
- f) Formular i mantenir actualitzat l'inventari general del centre.*
- g) Vetllar per l'adequat compliment de la gestió administrativa del procés de matriculació.*
- h) Custodiar els llibres i els arxius del centre i assegurar la unitat documental dels registres i els expedients acadèmics dels alumnes, vetllant per tal que estiguin complerts i diligenciats d'acord amb la normativa vigent.*
- i) Altres funcions que li siguin encarregades pel Director o bé que li siguin atribuïdes per disposicions del Departament d'Ensenyament.*

Article 4

3.1. Correspon, amb caràcter general al Cap d'Estudis, la programació i el seguiment de les activitats docents del centre en col·laboració amb el Director, el Secretari-administrador i el Claustre de Professors.

3.2. En particular, són funcions específiques del Cap d'Estudis les següents:

- a) L'elaboració dels horaris i la distribució de grups i aules segons la naturalesa de l'activitat acadèmica, tenint en compte la programació de les activitats docents.*

- b) *Coordinar els actes acadèmics i, si és procedent, les activitats extraescolars en col·laboració amb el Consell Escolar del centre i les Associacions de Pares.*
- c) *Coordinar les activitats d'orientació escolar i professional i, si s'escau, la relació entre departaments i seminaris amb els corresponents cursos i cicles.*
- d) *Vetllar per la coherència i l'adequació en la selecció dels llibres de text i material didàctic i bibliogràfic utilitzat al llarg del procés educatiu i tenir cura de la seva conservació.*
- e) *Programar i tenir cura de la utilització del material àudio-visual i informàtic.*
- f) *Vetllar pel compliment dels criteris fixats pel Claustre de Professors sobre el treball d'avaluació i recuperació dels alumnes.*
- g) *Substituir el Director en cas d'absència o malaltia.*
- h) *Altres funcions que li siguin encomanades pel Director o bé que li siguin atribuïdes per disposicions del Departament d'Ensenyament."*

Com podem veure el decret 87/1996 atorga al Secretari-administrador la responsabilitat en les tasques relacionades dins l'àmbit de l'administració i de l'economia del centre. Sobta, però, que li atribueixi la coordinació del menjador i el transport escolar, feines noves fins a aquell moment al centre.

Analitzem a la **TAULA 2** les funcions que té assignades el Secretari-administrador.

TAULA 2: *Competències del Secretari-administrador segons el decret 87/1986*

ACCIÓ	AMBIT	FUNCIÓ
PLANIFICAR	ADMINISTRATIU - ECONOMIC	Planificar i ordenar les tasques administratives de la secretaria, i assenyalar les prioritats de gestió atenent al calendari escolar i la programació general del centre.
		Elaborar l'avantprojecte de pressupost del centre.
COORDI- NAR	ORGANI- TZATIU	La coordinació del menjador i del transport escolar.
CONTROLAR - AVALUAR	ADMINISTRATIU - ECONOMIC	Vetllar per l'adequat compliment de la gestió administrativa del procés de matriculació.
		Tenir cura de la comptabilitat derivada de la gestió econòmica del centre .
		Custodiar els llibres i els arxius del centre i assegurar la unitat documental dels registres i els expedients acadèmics dels alumnes, vetllant per tal que estiguin complets i diligenciats d'acord amb la normativa vigent.
GESTIONAR - EXECUTAR	ADMINISTRATIU - ECONOMIC	Exercir la secretaria de les reunions que celebrin els òrgans col·legiats, i aixecar les corresponents actes.
		Estendre les certificacions i documents oficials del centre.
		Formular i mantenir actualitzat l'inventari general del centre.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa

El Cap d'estudis té la seva responsabilitat en l'àmbit pedagògic i docent. La principal finalitat d'un centre educatiu és la d'oferir educació. Per a dur-la a terme és necessari programar tot un seguit d'activitats relacionades amb l'intercanvi que es produeix entre el professor i l'alumne, en el procés ensenyament-aprenentatge. Que es compleixin, que es facin en la millor manera possible, amb el màxim de coherència i en les millors condicions és responsabilitat del Cap d'estudis.

TAULA 3: Competències del cap d'estudis, segons el decret 87/1986

ACCIO	AMBIT	FUNCIÓ
REPRE- SENTAR	ADMINIS- TRATIU	Substituir el Director en cas d'absència o malaltia.
PLANI- FICAR	ORGANIT- ZATIU	L'elaboració dels horaris i la distribució de grups i aules segons la naturalesa de l'activitat acadèmica, tenint en compte la programació de les activitats docents.
		Programar i tenir cura de la utilització del material àudio-visual i informàtic.
COORDINAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Coordinar els actes acadèmics i, si és procedent, les activitats extraescolars en col·laboració amb el Consell Escolar del centre i les Associacions de Pares.
		Coordinar les activitats d'orientació escolar i professional i, si s'escau, la relació entre departaments i seminaris amb els corresponents cursos i cicles.
CONTROLAR AVALUAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Vetllar per la coherència i l'adequació en la selecció dels llibres de text i material didàctic i bibliogràfic utilitzat al llarg del procés educatiu i tenir cura de la seva conservació.
		Vetllar pel compliment dels criteris fixats pel Claustre de Professors sobre el treball d'avaluació i recuperació dels alumnes.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

2.2.3.2. ELS ÒRGANS COL·LEGIATS DE GOVERN.

A l'igual que la LODE el decret 87/1986 estableix que els òrgans col·legiats de govern són dos: El Consell Escolar i el Claustre de Professors.

“Article 20

Són òrgans col·legiats de govern dels Centres Públics de nivell no universitari de Catalunya el Consell Escolar i el Claustre de Professors. En funció del nivell i del volum dels centres es podran establir altres òrgans col·legiats per disposició del Departament d'Ensenyament.”

És curiós que en el redactat de l'article es parli que el Departament d'Ensenyament podria establir altres òrgans col·legiats. Seria interessant saber en què es pensava quan es va redactar.

Observem ara l'articulat que regula el Consell Escolar, en fixa les competències i composició, procurant seguir el model participatiu proposat a la LODE.

“Article 21

21.1. El Consell Escolar dels centres de 8 o més unitats i menys de 20, serà compost per:

- a) El Director del centre, que en serà el President.
- b) El Cap d'Estudis.
- c) Un Regidor o representant de l'Ajuntament de l'àmbit municipal corresponent.
- d) Quatre professors elegits pel Claustre.
- e) Quatre representants elegits entre pares i alumnes.
- f) Un representant del personal d'Administració i Serveis.
- g) El Secretari-Administrador del centre, que actuarà de Secretari del Consell, amb veu i sense vot.

21.2. El Consell Escolar dels centres de 20 unitats o més estarà compost per:

- a) El Director del centre, que en serà el President.
- b) El Cap d'Estudis.
- c) Un Regidor o representant de l'Ajuntament de l'àmbit municipal corresponent.
- d) Sis professors elegits pel Claustre.
- e) Sis representants elegits entre pares i alumnes.
- f) Un representant del personal d'Administració i Serveis.
- g) El Secretari-Administrador del centre, que actuarà de Secretari del Consell, amb veu i sense vot.

.....

En el cas dels centres d'ensenyament secundari, la representació dels pares dels alumnes es reduirà en un membre, a favor de la representació de l'alumnat.

.....

Article 22

22.1. El Consell Escolar del centre tindrà les següents funcions:

- a) Elegir el Director i designar l'equip directiu proposat per ell.
- b) Proposar al Departament d'Ensenyament la revocació del nomenament del Director, previ acord dels seus membres adoptat per majoria de dos terços.
- c) Decidir sobre l'admissió d'alumnes, dins el marc de la normativa actual.
- d) Resoldre els conflictes i imposar les sancions en matèria de disciplina d'alumnes, d'acord amb les normes que regulen els seus drets i deures, escoltats els professors i tutors i amb l'audiència dels afectats i, si s'escau, dels seus representants legals.
- e) Aprovar el projecte de pressupost del centre, fer-ne el seguiment, i avaluar el seu compliment.
- f) Elaborar el Projecte Educatiu del centre, tenint en compte les disposicions educatives vigents.
- g) Aprovar i avaluar la programació general del centre, que amb caràcter anual, elabora l'equip directiu.
- h) Elaborar i aprovar el Reglament de Règim Interior del centre.
- i) Elaborar les directrius per a la programació i desenvolupament de les activitats complementàries, visites i viatges, menjadors i colònies escolars, si s'escau amb la col·laboració de les Associacions de Pares.
- j) Informar sobre la memòria anual d'activitats del centre.
- k) Establir els criteris sobre la participació del centre en activitats culturals, esportives i recreatives, així com aquelles accions

assistencials a les quals el centre pogués prestar la seva col·laboració, escoltades les Associacions de Pares.

l) Establir les relacions de col·laboració amb altres centres amb la finalitat cultural i educativa.

m) Promoure l'optimització de les instal·lacions i equip escolar, així com vetllar per la seva conservació i renovació.

n) Supervisar l'activitat general del centre en els aspectes administratius i docents.

o) Qualsevol altra funció que li sigui atribuïda per disposició del Departament d'Ensenyament.

22.2. El Consell Escolar del centre es reunirà preceptivament una vegada al trimestre i sempre que el convoqui el seu President o ho sol·liciti almenys un terç dels seus membres.

22.3. Les decisions en el si del Consell Escolar es prendran normalment per consens. Si no és possible arribar a un acord, es determinarà la decisió per majoria dels membres presents, que, en tot cas, no podrà ser inferior a la meitat més u dels components del Consell Escolar.

.....

Article 23

23.1. En el si del Consell Escolar es constituirà una Comissió Econòmica, integrada pel Director, el Secretari-administrador, un professor, dos pares i el representant de l'Ajuntament en els centres en els quals les Corporacions locals col·laboren en el seu sosteniment, i un alumne en els centres d'ensenyament secundari.

23.2. Els Reglaments de Règim Intern de cada centre podran establir d'altres Comissions específiques.

23.3. Els components d'aquestes comissions seran designats pel Consell Escolar entre els seus membres.

23.4. Són funcions de les comissions estudiar, informar i elevar propostes al Consell sobre aquells aspectes del seu àmbit que se'ls sol·licitin, o considerin convenient d'aportar, així com desenvolupar les tasques que el Consell li encomani."

Analitzant les disposicions del decret 87/1986, s'observen les següent diferències respecte a la LODE:

- a. Es preveu la participació del personal d'Administració i Serveis. La LODE n'anomenava la possible participació, però en cap cas deia com. Per tant es creu que els treballadors que fan tasques complementaries a la pròpiament docent passin a tenir veu i vot.
- b. Tal com s'observa en les funcions dels òrgans unipersonals, es vol un model de centre més participatiu, així el Consell Escolar es qui elabora i aprova el Reglament de Règim Intern. El Projecte Educatiu de Centre, que és com la declaració de principis del centre i on consten el objectius que es proposa la comunitat educativa, també és elaborat i aprovat pel Consell Escolar. Cal remarcar que la LODE no fa esment del Projecte Educatiu de Centre.
- c. En la mateixa línia es matisa l'aplicació de la disciplina als alumnes. Sempre hi ha d'haver una audiència amb els afectats.

- d. Es preveu que el Consell Escolar, a part de la Comissió Econòmica en pugui crear d'altres.

La **TAULA 4** mostra quin tipus de funcions són les atribuïdes al Consell Escolar, alhora que compara les competències atorgades per la LODE (1985) i el Decret 87/1986.

Taula 4: Comparativa de competències del Consell Escolar segons la LODE i el decret 87/1986

ACCIÓ	AMBIT	LODE	DECRET 87/1986
EXECUTAR I GESTIONAR	ÓRGANITZATIU	Elegir al Director y designar al equipo directivo por él propuesto.	Elegir el Director i designar l'equip directiu proposat per ell.
		Aprovar el reglamento de régimen interior del Centro.	Aprovar el Reglament de Règim Interior del centre.
		Proponer la revocación del nombramiento del Director, previo acuerdo de sus miembros adoptado por mayoría de dos tercios.	Proposar al Departament d'Ensenyament la revocació del nomenament del Director, previ acord dels seus membres adoptat per majoria de dos terços.
		Aprovar la programación general del Centro que con carácter anual elabore el equipo directivo.	Aprovar i avaluar la programació general del centre, que amb caràcter anual, elabora l'equip directiu.
	ADMINISTRATIU ECONÒMIC	Decidir sobre la admisión de alumnos, con sujeción estricta a lo establecido en esta Ley y disposiciones que la desarrollen.	Decidir sobre l'admissió d'alumnes, dins el marc de la normativa actual.
		Resolver los conflictos e imponer las sanciones en materia de disciplina de alumnos, de acuerdo con las normas que regulen los derechos y deberes de los mismos.	Resoldre els conflictes i imposar les sancions en matèria de disciplina d'alumnes, d'acord amb les normes que regulen els seus drets i deures, escoltats els professors i tutors i amb l'audiència dels afectats i, si s'escau, dels seus representants legals.
		Aprovar el proyecto de presupuesto del Centro.	Aprovar el projecte de pressupost del centre, fer-ne el seguiment, i avaluar el seu compliment.
AVALUAR I CONTROLAR	ORGANITZATIU	Evaluar la programación general del Centro que con carácter anual elabore el equipo directivo.	Avaluar la programació general del centre, que amb caràcter anual, elabora l'equip directiu.
	ADMINISTRATIU ECONÒMIC	Supervisar la actividad general del Centro en los aspectos administrativos	Supervisar l'activitat general del centre en els aspectes administratius.

AVALUAR CONTROLAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Supervisar la actividad general del Centro en el aspecto docente.	Supervisar l'activitat general del centre en els aspectes docents.
	ADMINISTRATIU ECONÒMIC	Promover la renovación de las instalaciones y equipo escolar, así como vigilar su conservación.	Promoure l'optimització de les instal·lacions i equip escolar, així com vetllar per la seva conservació i renovació
PLANIFICAR	ORGANITZATIU	Elaborar las directrices para la programación y desarrollo de las actividades escolares complementarias, visitas y viajes, comedores y colonias de verano.	Elaborar les directrius per a la programació i desenvolupament de les activitats complementàries, visites i viatges, menjadors i colònies escolars, si s'escau amb la col·laboració de les Associacions de Pares.
			Elaborar el Reglament de Règim Interior del centre.
	ORGANITZATIU		Elaborar el Projecte Educatiu del centre, tenint en compte les disposicions educatives vigents.
	RELACIONS EXTERNES	Establecer los criterios sobre la participación del Centro en actividades culturales, deportivas y recreativas, así como aquellas acciones asistenciales a las que el Centro pudiera prestar su colaboración.	Establir els criteris sobre la participació del centre en activitats culturals, esportives i recreatives, així com aquelles accions assistencials a les quals el centre pogués prestar la seva col·laboració, escoltades les Associacions de Pares.
		Establecer las relaciones de colaboración con otros Centros con fines culturales y educativos.	Establir les relacions de col·laboració amb altres centres amb la finalitat cultural i educatives.
INFORMAR	ORGANITZATIU		Informar sobre la memòria anual d'activitats del centre.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Repassem ara les atribucions del Claustre:

“Article 24

24.1. El claustre de professors és l'òrgan tècnico-professional i de participació dels professors en el govern del centre. Estarà integrat per la totalitat dels professors que prestin servei al centre i serà presidit pel Director.

24.2. Són funcions del claustre:

- a) Programar les activitats docents del centre.*
- b) Elegir els seus representants en el Consell Escolar del centre.*
- c) Fixar i coordinar criteris sobre el treball d'avaluació i recuperació dels alumnes.*

- d) *Coordinar les funcions d'orientació i tutoria dels alumnes.*
- e) *Promoure iniciatives en l'àmbit de l'experimentació i la investigació pedagògica.*
- f) *Participar en l'elaboració del Projecte Educatiu del centre.*
- g) *Informar i aportar propostes al Consell Escolar i a l'equip directiu sobre l'organització i programació general del centre i per al desenvolupament de les activitats escolars complementàries i extraescolars.*
- h) *Aportar al Consell Escolar criteris i propostes per a l'elaboració del Reglament de Règim Intern.*
- i) *Aportar a l'equip directiu criteris pedagògics sobre distribució horària del pla d'estudis del centre, la utilització racional de l'espai escolar comú i de l'equipament didàctic en general.*
- j) *Qualsevol altra que li sigui encomanada per disposició del Departament d'Ensenyament.*
- 24.3. *El claustre es reunirà preceptivament una vegada cada dos mesos amb caràcter ordinari i sempre que ho sol·liciti un terç, almenys, dels seus membres o el convoqui el Director. L'assistència serà obligatòria per a tots els seus components.*
- 24.4. *Serà preceptiu celebrar un claustre al començament i al final de cada curs escolar.*
- 24.5. *El Secretari-administrador del centre aixecarà acta de cada sessió del claustre, la qual, una vegada aprovada, passarà a formar part de la documentació general del centre."*

Analitzant les disposicions del decret, s'observa que el Claustre té com a noves atribucions les f), g), h) i i) cap d'elles amb caràcter decisor i totes de caràcter participatiu i de generar opinió.

TAULA 5: Comparativa de competències del Claustre segons la LODE i el decret 87/1986

ACCIÓ	ÀMBIT	LODE (1985)	DECRET 87/1986
EXECUTAR I GESTIONAR	ORGANIT-ZATIU	Elegir sus representantes en el Consejo Escolar del Centro.	Elegir els seus representants en el Consell Escolar del centre.
	PEDAGÒGIC DOCENT	Fijar criterios sobre la labor de la evaluación y recuperación de los alumnos.	Fixar i coordinar criteris sobre el treball d'avaluació i recuperació dels alumnes.
PLANIFICAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Programar las actividades docentes del Centro.	Programar les activitats docents del centre.
		Promover iniciativas en el ámbito de la experimentación o investigación pedagógica.	Promoure iniciatives en l'àmbit de l'experimentació i investigació pedagògica.
COORDINAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Coordinar criterios sobre la labor de la evaluación y recuperación de los alumnos.	Coordinar criteris sobre el treball d'avaluació i recuperació dels alumnes.
		Coordinar las funciones de orientación y tutoría de los alumnos.	Coordinar les funcions d'orientació i tutoria dels alumnes.

INFORMAR	ORGANITZATIU		Participar en l'elaboració del Projecte Educatiu del centre.
			Informar i aportar propostes al Consell Escolar i a l'equip directiu sobre l'organització i programació general del centre i per al desenvolupament de les activitats escolars complementàries i extraescolars.
			Aportar al Consell Escolar criteris i propostes per a l'elaboració del Reglament de Règim Intern.
			Aportar a l'equip directiu criteris pedagògics sobre distribució horària del pla d'estudis del centre, la utilització racional de l'espai escolar comú i de l'equipament didàctic en general.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Si a partir del Decret 87/1986 en fem una interpretació de l'organització dels òrgans de govern i la plasmem en forma d'organigrama, veurem que no canvia gaire respecte el que se'n dedueix de la LODE, en tot cas els matisos són per fer un model on les interrelacions entre els diferents estaments i òrgans siguin més amples, i per tant amb més coordinació interna.

L' **Organigrama 2** que podem trobar a l' **Annex I: ORGANIGRAMES**, mostra l'organització bàsica d'un centre docent de secundària segons el Decret 87/1986.

2.2.4. LA LLEI ORGÀNICA D'ORDENACIÓ GENERAL DEL SISTEMA EDUCATIU (1990). EL NOU MODEL DE SISTEMA EDUCATIU.

Tot i els anys que havien passat des de l'aprovació de la LODE, la regulació de la coordinació interna dels centres docents de secundària públics encara venia regulada per normativa anterior a l'aprovació de la Constitució.

L'any 1990 es publica la LOGSE (Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo) que desenvolupa la LODE en la instauració d'un nou model de sistema educatiu. És aquesta llei la que provoca un canvi profund en el funcionament dels centres.

Un dels punts on la LOGSE fa més incidència és en la millora de la qualitat dels centres. Per aconseguir-ho proposa com a mètode l'avaluació dels processos d'ensenyament i aprenentatge i del propi funcionament del centre.

També formula altres aspectes per a millorar la qualitat. Són la formació permanent del professorat, la possibilitat que el centre completi part del currículum dels estudis que ofereix, l'autonomia pedagògica i organitzativa, el foment del treball en equip, la investigació i l'experimentació.

Tots aquests aspectes seran efectius sempre que es sustentin en una bona estructuració de l'organització del centre i en la gestió que s'hi porti a terme.

La LOGSE també preveu la possibilitat que les administracions locals puguin col·laborar amb el centre educatiu per impulsar, entre d'altres aspectes, les activitats extraescolars o per a promoure la relació del centre amb el seu entorn.

Un altre aspecte a considerar de la llei és l'afany d'aprofundir en l'autonomia financera dels centres i donar-los els recursos necessaris per a desenvolupar-la. Un dels mitjans per aconseguir-ho és la creació de la figura de l'Administrador.

“Artículo 58

4. Las Administraciones educativas podrán adscribir a los centros públicos un Administrador, que, bajo la dependencia del Director del centro asegurará la gestión de los medios humanos y materiales de los mismos. En tales centros, el Administrador asumirá a todos los efectos el lugar y las competencias del Secretario. Asimismo, se incorporará como miembro de pleno derecho a la Comisión económica a que se refiere el artículo 44 de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación.”

Cal comentar també que la LOGSE incorpora específicament a la funció docent dos aspectes: la tutoria i l'orientació. Per tal de poder portar a terme l'orientació i la tutoria de forma coherent és necessari que els centres n'organitzin la coordinació. Així queda recollit a l'article 60:

“Artículo 60

1. La tutoría y orientación de los alumnos formará parte de la función docente. Corresponde a los centros educativos la coordinación de estas actividades. Cada grupo de alumnos tendrá un profesor tutor.
2. Las Administraciones educativas garantizarán la orientación académica, psicopedagógica y profesional de los alumnos, especialmente en lo que se refiere a las distintas opciones

educativas y a la transición del sistema educativo al mundo laboral, prestando singular atención a la superación de hábitos sociales discriminatorios que condicionan el acceso a los diferentes estudios y profesiones. La coordinación de las actividades de orientación se llevará a cabo por profesionales con la debida preparación. Asimismo las Administraciones educativas garantizarán la relación entre estas actividades y las que desarrollen las Administraciones locales en este campo.”

De la LOGSE se'n dedueix que en els centres existirà un professional encarregat de la coordinació de totes les activitats relacionades amb l'orientació. També preveu la participació dels Ajuntaments en les activitats d'orientació que es portin a terme en els centres. Dins d'aquest mateix camp l'Administració educativa crearà serveis especialitzats.

Per últim, per tal d'evitar desigualtats socials es preveu en ajudes i beques per a menjador i transport, en la coordinació de les quals el centre hi té quelcom a veure.

2.2.5. LA LLEI ORGÀNICA DE LA PARTICIPACIÓ, L'AVAUACIÓ I EL GOVERN DELS CENTRES DOCENTS (1995). EL MODEL ORGANITZATIU VIGENT ACTUALMENT ALS CENTRES PÚBLICS.

A partir de la definició dels nous estudis que la LOGSE (1990) pretén implementar, dels objectius de caràcter general que es volen assolir i de les noves tasques que hauran d'assumir els centres, es va aprovar la LOPEGCD (Ley Orgánica 9/1995 de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes), l'objectiu de la qual queda clar en el preàmbul: adequar la LODE als nous aspectes que planteja la LOGSE, quant a l'organització i funcions dels òrgans de govern dels centres docents i el de reforçar les funcions del Consell Escolar.

En l'aprofundiment del model participatiu de centre docent que preveu la Constitució, la LOPEGCD pretén fomentar la participació de la comunitat educativa en el govern i funcionament del centre. Introdueix aspectes que ja quedaven recollits a Catalunya en el decret 87/1986, i per tant ja vigents al nostre país. Per exemple, la LOPEGCD introdueix el Projecte Educatiu del Centre, document on queden recollits els objectius del centre, i que com a conseqüència del model participatiu, és elaborat i aprovat pel Consell Escolar, on hi ha representació de tots els estaments de la comunitat educativa.

Analitzem amb més detall els principals aspectes que introdueix la nova llei.

Primerament en el títol I relatiu a la participació de la comunitat educativa en l'organització i govern dels centres docents, es fa explícita de forma clara la voluntat d'afavorir la participació de tothom que forma part dels estaments del centre en el seu govern, així es preveu la participació d'un membre de les Associacions de Pares en el Consell Escolar, fet ja previst en el decret 87/1986. També faculta al Consell Escolar per establir convenis amb associacions i entitats, i insta els Ajuntaments a col·laborar amb els centres. Per últim segueix insistint en un altre dels principis del nou funcionament dels centres, l'autonomia de la gestió dels recursos econòmics.

El títol II és el que regula els òrgans de govern dels centres docents públics. El primer article del títol és molt explícit i fa una declaració de principis del que s'espera, i que es desenvoluparà en els articles posteriors. Vegem-ho.

“Artículo 8. Actuación de los órganos de gobierno de los centros públicos:

1. Los órganos de gobierno de los centros velarán porque las actividades de éstos se desarrollen de acuerdo con los principios y valores de la Constitución, por la efectiva realización de los fines de la educación, establecidos en las leyes y en las disposiciones vigentes, y por la calidad de la enseñanza.

2. Además, los órganos de gobierno de los centros garantizarán, en el ámbito de su competencia, el ejercicio de los derechos reconocidos a los alumnos, profesores, padres de alumnos y personal de administración y servicios y velarán por el cumplimiento de los deberes correspondientes. Asimismo, favorecerán la participación efectiva de todos los miembros de la Comunidad Educativa en la vida del centro, en su gestión y en su evaluación.”

2.2.5.1. ELS ÒRGANS COL·LEGIATS DE GOVERN.

A diferència de la LODE, i com a matís prou explícit, parla en primer lloc dels òrgans col·legiats de govern i després dels unipersonals. És a dir, parla abans del Consell Escolar que del Director. És una prova clara de la voluntat de mostrar un model de centre participatiu.

Quant als òrgans de govern es preveuen els mateixos que a la LODE, però introduint la figura de l'Administrador.

“Artículo 9. Organos de gobierno.

Los centros docentes públicos tendrán los siguientes órganos de gobierno:

a) Colegiados: Consejo Escolar, Claustro de profesores y cuantos otros determinen reglamentariamente las Administraciones educativas.

b) Unipersonales: Director, Jefe de Estudios, Secretario o, en su caso, Administrador y cuantos otros determinen reglamentariamente las Administraciones educativas.”

De la figura de l'Administrador, que ja apareixia a la LOGSE(1990), s'en regulen les atribucions en l'article 26:

“Artículo 26. Administrador en centros públicos.

1. Las administraciones educativas podrán adscribir a los centros públicos que por su complejidad así lo requieran, un administrador que, bajo la dependencia del Director del centro, asegurará la gestión de los medios humanos y materiales de los mismos.

2. En tales centros, el administrador asumirá a todos los efectos el lugar y las competencias del Secretario, y aquellas que le puedan ser atribuidas por las respectivas Administraciones educativas.”

Centrem-nos ara en el Consell Escolar. La composició no varia gaire respecte a la LODE. Les novetats són dues: la participació del personal d'administració i serveis (ja prevista en el decret 87/1986 de la Generalitat de Catalunya) i la possibilitat de participar, en els centres amb formació professional un representant d'organitzacions empresarials.

“Artículo 10. Composición del Consejo Escolar del centro.

1. El Consejo Escolar de los centros estará compuesto por los siguientes miembros:

.....

f) Un representante del personal de administración y servicios en el Consejo Escolar.

.....

2. Las Administraciones educativas regularán las condiciones por las que los centros que impartan las enseñanzas de formación profesional específica o artes plásticas y diseño puedan incorporar a su Consejo Escolar, con voz y sin voto, un representante propuesto por las organizaciones empresariales o instituciones laborales presentes en el ámbito de acción del centro según determinen las Administraciones educativas.”

Quant a les funcions del Consell Escolar, es modifiquen per tal de ser coherents amb els objectius establerts en la llei: l'aprofundiment en l'autonomia pedagògica i econòmica dels centres, el foment de la participació dels diferents estaments en el govern del centre i la col·laboració d'altres entitats.

“Artículo 11. Competencias del Consejo Escolar del centro.

1. El Consejo Escolar del centro tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Establecer las directrices para la elaboración del proyecto educativo del centro, aprobarlo y evaluarlo, sin perjuicio de las competencias que el Claustro de profesores tiene atribuidas en relación con la planificación y organización docente.
- b) Elegir al Director del centro y, en su caso y previo acuerdo de sus miembros adoptado por mayoría de dos tercios, proponer la revocación del nombramiento del Director así elegido.
- c) Decidir sobre la admisión de alumnos, con sujeción estricta a lo establecido en esta Ley y disposiciones que la desarrollen.
- d) Aprobar el reglamento de régimen interior del centro.
- e) Resolver los conflictos e imponer las correcciones con finalidad pedagógica que correspondan a aquellas conductas del alumnado que perjudiquen gravemente la convivencia en el centro, de acuerdo con las normas que establezcan las Administraciones educativas.
- f) Aprobar el proyecto de presupuesto del centro y la ejecución del mismo.
- g) Promover la renovación de las instalaciones y equipo escolar y vigilar su conservación.
- h) Aprobar y evaluar la programación general del centro y de las actividades escolares complementarias.
- i) Fijar las directrices para la colaboración, con fines culturales y educativos, con otros centros, entidades y organismos.
- j) Analizar y valorar el funcionamiento general del centro, la evolución del rendimiento escolar y los resultados de la evaluación que del centro realice la Administración educativa.
- k) Cualquier otra competencia que le sea atribuida en los correspondientes reglamentos orgánicos.

.....

Artículo 13. Creación de comisiones.

Las administraciones educativas podrán regular la creación de comisiones dependientes del Consejo Escolar para los objetivos que se determine.”

En aquest últim article, podem veure que es poden crear comissions dins del Consell Escolar, però no se n'explicita cap, ni la Comissió Econòmica.

Observem a la **TAULA 6** la classificació de les funcions del Consell Escolar i les diferències que es poden observar respecte a la LODE.

TAULA 6: *Comparativa de competències del Consell Escolar segons la LODE i la LOPEGCD*

ACCIO	AMBIT	LODE(1985)	LOPEGCD(1995)
EXECUCTAR Í GESTINAR	ÓRGANITZATIU	Elegir al Director y designar al equipo directivo por él propuesto.	Elegir al Director del centro y, en su caso y previo acuerdo de sus miembros adoptado por mayoría de dos tercios, proponer la revocación del nombramiento del Director así elegido.
		Proponer la revocación del nombramiento del Director, previo acuerdo de sus miembros adoptado por mayoría de dos tercios.	
		Aprovar el reglamento de régimen interior del Centro.	Aprovar el reglamento de régimen interior del centro.
		Aprovar la programación general del Centro que con carácter anual elabore el equipo directivo.	Aprovar la programación general del centro y de las actividades escolares complementarias.
		Aprobar del proyecto educativo del centro, sin perjuicio de las competencias que el Claustro de profesores tiene atribuidas en relación con la planificación y organización docente.	
	ADMINISTRATIU-ECONÒMIC	Decidir sobre la admisión de alumnos, con sujeción estricta a lo establecido en esta Ley y disposiciones que la desarrollen.	Decidir sobre la admisión de alumnos, con sujeción estricta a lo establecido en esta Ley y disposiciones que la desarrollen
Resolver los conflictos e imponer las sanciones en materia de disciplina de alumnos, de acuerdo con las normas que regulen los derechos y deberes de los mismos.		Resolver los conflictos e imponer las correcciones con finalidad pedagógica que correspondan a aquellas conductas del alumnado que perjudiquen gravemente la convivencia en el centro, de acuerdo con las normas que establezcan las Administraciones educativas.	
Aprovar el proyecto de presupuesto del Centro.		Aprovar el proyecto de presupuesto del centro y la ejecución del mismo.	
AVALUAR I CONTROLAR	ORGANIT-ZATIU	Evaluar la programación general del Centro que con carácter anual elabore el equipo directivo.	Evaluar la programación general del centro y de las actividades escolares complementarias.
			Analizar y valorar el funcionamiento general del centro.

AVALUAR I CONTROLAR	ADMINISTRATIU ECONÒMIC	Supervisar la actividad general del Centro en los aspectos administrativos	
	ORGANITZATIU		Analizar y valorar el funcionamiento general del centro y los resultados de la evaluación que del centro realice la Administración educativa. Evaluar el proyecto educativo del centro, sin perjuicio de las competencias que el Claustro de profesores tiene atribuidas en relación con la planificación y organización docente.
	PEDAGÒGIC DOCENT	Supervisar la actividad general del Centro en el aspecto docentes.	Analizar y valorar la evolución del rendimiento escolar.
PLANIFICAR	ADMINISTRATIU ECONÒMIC		Establecer las directrices para la elaboración del proyecto educativo del centro sin perjuicio de las competencias que el Claustro de profesores tiene atribuidas en relación con la planificación y organización docente.
		Promover la renovación de las instalaciones y equipo escolar, así como vigilar su conservación.	Promover la renovación de las instalaciones y equipo escolar y vigilar su conservación.
	ORGANITZATIU	Elaborar las directrices para la programación y desarrollo de las actividades escolares complementarias, visitas y viajes, comedores y colonias de verano.	
	RELACIONS EXTERNES	Establecer los criterios sobre la participación del Centro en actividades culturales, deportivas y recreativas, así como aquellas acciones asistenciales a las que el Centro pudiera prestar su colaboración.	Fijar las directrices para la colaboración, con fines culturales y educativos, con otros centros, entidades y organismos.
		Establecer las relaciones de colaboración con otros Centros con fines culturales y educativos.	

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Les funcions del Claustre de professors canvien en la mateixa línia de les del Consell Escolar. En aquest cas per donar més autonomia pedagògica i fomentar la participació del professorat en la gestió del centre, la formació permanent, la innovació i la investigació educativa.

“Artículo 14. Participación de los profesores.

1. El Claustro de profesores es el órgano propio de participación de éstos en el gobierno del centro y tiene la responsabilidad de planificar, coordinar, decidir y, en su caso, informar sobre todos los aspectos docentes del mismo.

2. El Claustro será presidido por el Director y estará integrado por la totalidad de los profesores que presten servicio en el centro.

Artículo 15. Competencias del Claustro de profesores.

Son competencias del Claustro:

a) Formular al equipo directivo propuestas para la elaboración de los proyectos del centro y de la programación general anual.

b) Aprobar y evaluar los proyectos curriculares y los aspectos docentes, conforme al proyecto educativo del centro, de la programación general del centro.

c) Promover iniciativas en el ámbito de la experimentación y de la investigación pedagógica y en la formación del profesorado del centro.

d) Elegir sus representantes en el Consejo Escolar del centro.

e) Conocer las candidaturas a la dirección y los programas presentados por los candidatos.

f) Coordinar las funciones referentes a la orientación, tutoría, evaluación y recuperación de los alumnos.

g) Analizar y valorar los resultados de la evaluación que del centro realice la Administración educativa o cualquier informe referente a la marcha del mismo.

h) Cualquier otra que le sea encomendada por los respectivos reglamentos orgánicos.”

Observem a la **TAULA 7** com s'han classificat les funcions del Claustre i la comparació entre les funcions que apareixen a la LODE i les de la LOPEGCD. S'introdueixen funcions de control i avaluació dins de l'àmbit pedagògic, fet que dóna més autonomia al Claustre per poder planificar en un procés per millorar la qualitat de l'ensenyament. També cal assenyalar que, dins de l'àmbit organitzatiu, el claustre pot fer suggeriments a l'Equip Directiu.

TAULA 7: Comparativa de competències del Claustre segons la LODE i la LOPEGCD

ACCIO	AMBIT	LODE (1985)	LOPEGDE (1995)
EXECUTAR I GESTIONAR	ORGANITZATIU	Elegir sus representantes en el Consejo Escolar del Centro.	Elegir sus representantes en el Consejo Escolar del centro.
	PEDAGÒGIC DOCENT	Fijar criterios sobre la labor de la evaluación y recuperación de los alumnos.	Aprobar los proyectos curriculares y los aspectos docentes, conforme al proyecto educativo del centro, de la programación general del centro.
PLANIFICACAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Programar las actividades docentes del Centro.	
		Promover iniciativas en el ámbito de la experimentación o investigación pedagógica.	Promover iniciativas en el ámbito de la experimentación y de la investigación pedagógica y en la formación del profesorado del centro.

CONTROLAR I AVALUAR	ORGANITZATIU		Analizar y valorar los resultados de la evaluación que del centro realice la Administración educativa o cualquier informe referente a la marcha del mismo.
	PEDAGÒGIC DOCENT		Evaluar los proyectos curriculares y los aspectos docentes, conforme al proyecto educativo del centro, de la programación general del centro.
COORDINAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Coordinar criterios sobre la labor de la evaluación y recuperación de los alumnos.	Coordinar las funciones referentes a la orientación, tutoría, evaluación y recuperación de los alumnos.
		Coordinar las funciones de orientación y tutoría de los alumnos.	
PARTICIPAR	ORGANITZATIU		Formular al equipo directivo propuestas para la elaboración de los proyectos del centro y de la programación general anual.
INFORMAR	ADMINISTRATIU		Conocer las candidaturas a la dirección y los programas presentados por los candidatos.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

2.2.5.2. ELS ÒRGANS UNIPERSONALS DE GOVERN.

Les competències del Director també varien. Així, a les ja recollides a la LODE, se n'hi afegeixen per a perfilar encara més el model de direcció que es vol. El Director passa a ser la figura que coordina les accions que cal fer per aconseguir els objectius proposats en el projecte educatiu. Moltes de les noves competències quedaven ja recollides en el decret 87/1986.

“Artículo 21. Competencias del Director.

Corresponde al Director:

- a) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro hacia la consecución del proyecto educativo del mismo, de acuerdo con las disposiciones vigentes y sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar del centro y a su Claustro de profesores.*
- b) Ostentar la representación del centro y representar a la Administración educativa en el centro, sin perjuicio de las atribuciones de las demás autoridades educativas.*
- c) Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.*
- d) Colaborar con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro.*
- e) Designar al Jefe de Estudios, al Secretario, así como a cualquier otro órgano unipersonal de gobierno que pueda formar parte del equipo directivo, salvo el administrador, y proponer sus nombramientos y ceses a la Administración educativa pertinente.*

- f) *Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.*
- g) *Favorecer la convivencia en el centro e imponer las correcciones que correspondan, de acuerdo con lo establecido por las Administraciones educativas y en cumplimiento de los criterios fijados por el Consejo Escolar del centro.*
- h) *Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de su competencia.*
- i) *Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.*
- j) *Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros de acuerdo con lo que se establece en el artículo 7.2 de la presente ley.*
- k) *Cuántas otras competencias se le atribuyan en los correspondientes reglamentos orgánicos.”*

TAULA 8: Comparativa de les competències del director segons la LODE i la LOPEGDE

ACCIÓ	ÀMBIT	LODE 1985	LOPEGDE 1995
REPRESENTAR	ADMINISTRATIU	Ostentar oficialmente la representación del centro.	Ostentar la representación del centro y representar a la Administración educativa en el centro, sin perjuicio de las atribuciones de las demás autoridades educativas.
			Colaborar con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro.
PLANIFICAR	ORGANITZATIU	Proponer el nombramiento de los cargos directivos.	Designar al Jefe de Estudios, al Secretario, así como a cualquier otro órgano unipersonal de gobierno que pueda formar parte del equipo directivo, salvo el administrador, y proponer sus nombramientos y ceses a la Administración educativa pertinente.
EXECUTAR I GESTIONAR	ADMINISTRATIU-ECONÒMIC	Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.	Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.
		Dirigir y coordinar todas las actividades del centro de acuerdo con las disposiciones vigentes, sin perjuicio de las competencias del Consejo Escolar.	Dirigir y coordinar todas las actividades del centro hacia la consecución del proyecto educativo del mismo, de acuerdo con las disposiciones vigentes y sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar del centro y a su Claustro de profesores.
		Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.	Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
		Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro.	Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de su competencia.
		Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de su competencia.	
			Favorecer la convivencia en el centro e imponer las correcciones que correspondan, de acuerdo con lo establecido por las Administraciones educativas y en cumplimiento de los criterios fijados por el Consejo Escolar del centro.

EXECUTAR I GESTIONAR	ADMINISTRATIU ECONÒMIC	Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del Centro y ordenar los pagos.	Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.
		Visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.	
			Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros de acuerdo con lo que se establece en el artículo 7.2 de la presente ley.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Respecte als altres òrgans unipersonals la LOPEGCD no explica quines són les seves funcions. De qui sí que fa algun comentari és de l'equip directiu, i ho fa de forma similar al decret 87/1986, on es diu clarament que els diferents òrgans unipersonals han de treballar coordinadament.

“Artículo 25. Apoyo a lo equipos directivos.

1. Los órganos unipersonales de gobierno constituirán el equipo directivo y trabajarán de forma coordinada en el desempeño de sus funciones.”

Amb els òrgans descrits a la LOPEGCD i les relacions entre ells, l'organigrama bàsic que es pot deduir d'un centre educatiu de secundària no varia respecte del plantejat en el decret 87/1986. És a dir, el mateix organigrama descrit per al decret 87/1986 és el mateix que el de la LOPEGCD.

2.2.6. EL DECRET 199/1996. L'ADAPTACIÓ A CATALUNYA DE LA LOPEGCD(1995).

Un salt qualitatiu en el model organitzatiu d'un centre educatiu el va donar el decret 199/1996, de 12 de juny, pel qual s'aprova el Reglament Orgànic de Centres Docents Públics que imparteixen Educació Secundària i Formació Professional de Grau Superior (conegut com a ROC). Aquest decret és l'adaptació del decret 87/1986 als nous elements que planteja la LOPEGCD.

El decret 199/1996 dóna la configuració bàsica de l'organització i la gestió d'un centre de secundària. El salt és important, ja que no només ens descriu els òrgans de govern, sinó que a més a més parla per primera vegada des de l'aprovació de la Constitució Espanyola (1978) dels òrgans de coordinació. Aquest òrgans, des de la implantació de la democràcia, no havien rebut cap tipus de modificació ni d'atenció normativa.

La LODE i la LOGSE havien apostat clarament per una millora de la qualitat de l'ensenyament, fonamentada en dotar els centres docents d'una major autonomia pedagògica, organitzativa i econòmica, i en la participació de tota la comunitat educativa en l'organització i gestió.

Es feia necessari, a part de definir els òrgans de govern i les seves funcions, donar les eines necessàries per a obtenir un major grau de coordinació interna als centres i de dotar-los d'una estructura que estableixi més vinculacions entre els professors, per tal de vehicular-ne la participació i les preses de decisions en l'àmbit de la seva competència com és ara la planificació, la gestió, l'avaluació i el control de la tasca educativa.

El decret 199/1996 determina, primerament, les finalitats de l'estructura organitzativa de gestió, concretament les resumeix en cinc punts. Vegem-ho:

“Article 12

Finalitats de l'estructura organitzativa i gestió

L'estructura d'organització i gestió dels instituts d'educació secundària ha de permetre i facilitar en el marc del projecte educatiu:

a) L'autonomia de gestió organitzativa i pedagògica de l'institut i la definició dels seus objectius.

b) L'assoliment dels objectius didacticopedagògics dels ensenyaments que s'hi imparteixen i la seva adequació a les necessitats de l'entorn i context sociocultural.

c) La participació de la comunitat educativa en la direcció i gestió del centre i l'exercici dels drets i deures dels membres que la componen.

d) La millora dels processos d'ensenyament i aprenentatge dels alumnes i la seva avaluació.

e) La investigació i innovació educatives i la formació del personal docent.”

A l'hora de definir l'estructura organitzativa proposa dos tipus d'òrgans, els de govern i els de coordinació. D'aquests últims es preveu que, per tal de complir les cinc finalitats, els centres en puguin crear de propis.

“Article 13

L'estructura d'organització i de gestió dels instituts d'educació secundària.

13.1. L'estructura de gestió dels instituts d'educació secundària està formada per :

a) Òrgans de govern, que n'existeixen d'unipersonals i de col·legiats.

b) Òrgans de coordinació.

.....

13.3. Els instituts d'educació secundària poden adaptar, si s'escau, l'estructura de gestió amb la creació d'altres òrgans de coordinació, d'acord amb el que es disposa en aquest Reglament.”

2.2.6.1. ELS ÒRGANS DE GOVERN

A diferència de la LOPEGCD, el decret 199/1996 articula primer els òrgans unipersonals de govern abans que els col·legiats, de la mateixa manera que ja ho feia l'anterior decret 87/1986. El matís de l'ordre en què es tracten els òrgans a la LOPEGCD, de parlar primer dels col·legiats, Consell Escolar i Claustre, i després dels unipersonals, Director, és prou important perquè es constata la voluntat d'implantar un model de gestió i control dels centres participatiu. De totes maneres, quan en el decret 1999/1996 es defineixen les finalitats de l'estructura organitzativa s'esmenta clarament la de la participació de la comunitat educativa en la gestió i direcció del centre.

2.2.6.2. ELS ÒRGANS UNIPERSONALS DE GOVERN

Quant als òrgans unipersonals de govern les diferències que trobem entre la LOPEGCD i el Decret 199/1996 són importants. Així tenim dos nous òrgans unipersonals de govern: el Coordinador Pedagògic, i el Cap d'Estudis Adjunt. El primer estarà present a tots els IES, i el segon en el cas de ser un centre amb un alt grau de complexitat organitzativa.

El Coordinador Pedagògic ha de fer, segons el decret, una tasca de seguiment i control de l'acció educativa. Per tant podríem qualificar la seva feina de vetllar perquè la tasca docent i pedagògica sigui coherent i de qualitat. Quant al Cap d'Estudis Adjunt, la funció que realitzarà al centre és la d'ajudar el Cap d'Estudis.

Una altra diferència respecte a la LOPEGCD és que el Decret 199/1996 determina les funcions dels diferents òrgans unipersonals de govern, la LOPEGCD només ho feia del director.

“SECCIÓ 2

Òrgans unipersonals de govern

Article 14

Els òrgans unipersonals de govern

14.1. Són òrgans unipersonals de govern dels instituts d'educació secundària el director, el cap d'estudis, el coordinador pedagògic i el secretari o, si s'escau, l'administrador. Als instituts d'educació secundària que el Departament determini, ja sigui pel seu nombre elevat d'alumnes o la seva complexitat horària o organitzativa, es podrà nomenar un cap d'estudis adjunt, que dependrà directament del cap d'estudis.

.....

14.3. En els instituts d'educació secundària, els òrgans de govern unipersonals constitueixen l'equip directiu.

L'equip directiu assessora el director en matèries de la seva competència, elabora la programació general, el projecte educatiu, el reglament de règim interior i la memòria anual de l'institut.

Així mateix, l'equip directiu afavoreix la participació de la comunitat educativa i estableix els criteris per a l'avaluació interna del centre i coordina les actuacions dels òrgans unipersonals de coordinació, segons les previsions d'aquest Reglament.”

El Director

Centrem-nos ara en la figura del director i les seves responsabilitats. Queden explicitades a l'article 15:

“Article 15

Competències del director

15.1. La direcció i responsabilitat general de l'activitat de l'institut d'educació secundària correspon al director, el qual vetlla per la coordinació de la gestió del centre, l'adequació al projecte educatiu i la programació general.

15.2. Correspon al director :

a) Representar el centre i representar l'administració educativa en el centre, sens perjudici de les competències de la resta d'autoritats educatives i de l'administració educativa.

b) Complir i fer complir les lleis i les normes vigents i vetllar per la seva correcta aplicació al centre.

c) Dirigir i coordinar totes les activitats del centre d'acord amb les disposicions vigents i sens perjudici de les competències atribuïdes als òrgans col·legiats de govern.

d) Elaborar, amb caràcter anual, en el marc del projecte educatiu, la programació general del centre conjuntament amb l'equip directiu i vetllar per a l'elaboració, aplicació i revisió, quan s'escaigui del projecte curricular del centre i per la seva adequació al currículum aprovat pel govern de la Generalitat.

e) Col·laborar amb els òrgans superiors de l'administració educativa.

f) Exercir la prefectura de tot el personal adscrit a l'institut.

- g) *Convocar i presidir els actes acadèmics i les reunions dels òrgans col·legiats de govern del centre, visar les actes i executar els seus acords adoptats en l'àmbit de la seva competència.*
- h) *Tenir cura de la gestió econòmica de l'institut i formalitzar els contractes relatius a l'adquisició, alineació i lloguer de béns i els contractes d'obres, serveis i subministraments d'acord amb la normativa vigent. Obrir i mantenir els comptes necessaris en entitats financeres, i autoritzar les despeses i ordenar els pagaments d'acord amb el pressupost del centre.*
- i) *Visar les certificacions i els documents oficials del centre.*
- j) *Designar el cap d'estudis, el coordinador pedagògic i el secretari, si n'hi hagués i proposar el seu nomenament al delegat territorial corresponent del Departament d'Ensenyament. També sens perjudici del que estableix l'article 18 del present Reglament, correspon al director designar a la resta d'òrgans unipersonals de govern i nomenar els de coordinació.*
- k) *Vetllar pel compliment del Reglament de règim interior del centre.*
- l) *Assignar el professorat als diferents cursos, àrees i matèries en la forma més convenient per a l'ensenyament, tenint en compte l'especialitat del lloc de treball al qual estigui adscrit cada professor i les especialitats que tingui reconegudes, en el marc general de les necessitats del centre i el seu projecte educatiu, escoltada la proposta dels departaments.*
- m) *Controlar l'assistència del personal del centre i el règim general dels alumnes, vetllant per l'harmonia de les relacions interpersonals.*
- n) *Fomentar i coordinar la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa i facilitar-los la informació sobre la vida del centre i les activitats pròpies en el marc de la normativa vigent.*
- o) *Elaborar, conjuntament amb l'equip directiu, la memòria anual d'activitats del centre i trametre-la a la corresponent delegació territorial del Departament d'Ensenyament, un cop el Consell Escolar del centre n'hagi emès el corresponent informe.*
- p) *Altres funcions que per disposicions del Departament d'Ensenyament siguin atribuïdes als directors dels centres."*

Si comparem les competències del Director que descriu la LOPEGCD i les que li atorga el Decret 199/1996, es veuen diferències. El Decret 199/1996 especifica més clarament les funcions pròpies del director, donant-li un caràcter més tècnic i pedagògic. Així a diferència de la LOPEGCD, el fa responsable del desenvolupament anual del PEC, a través de l'elaboració de la Programació general del centre; d'impulsar i revisar el PCC, i una vegada acabat el curs, elaborar la corresponent memòria. També és qui té l'última paraula en la distribució del professorat a les àrees i cursos, atenent als objectius fixats en el PEC. Per últim, tot i que la LOPEGCD vol mostrar clarament un model participatiu de centre, no atorga al Director cap competència específica en aquest punt, en canvi al Decret 199/1996 s'especifica clarament que entre les seves funcions hi ha el foment i la coordinació de la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa.

L'interessant és poder comparar l'evolució de la normativa del Departament d'Ensenyament referent a les funcions del Director entre el Decret 87/1986 i el Decret 199/1996. Evidentment han de quedar recollides les influències de les lleis estatals sobre educació que s'han anat desenvolupant en aquests deu anys.

TAULA 9: Comparativa de les competències del director al Decret 87/1986 i el Decret 199/1996

ACCIO	AMBIT	Decret 87/1986	Decret 199/1996
REPRESENTAR	ADMINISTRATIU	Representar oficialment el centre.	Representar el centre i representar l'administració educativa en el centre, sens perjudici de les competències de la resta d'autoritats educatives i de l'administració educativa.
INFORMAR	RELACIONS INTERNES	Garantir la informació sobre la vida del centre als diferents sectors de la Comunitat escolar i facilitar-los les activitats pròpies en el marc de la normativa vigent.	Facilitar als diferents sectors de la informació sobre la vida del centre i les activitats pròpies en el marc de la normativa vigent.
PLANIFICAR	ORGANITZATIVA	Elaborar, amb caràcter anual en el marc del projecte educatiu, la programació general del centre conjuntament amb l'Equip Directiu i amb la participació del Claustre de Professors, per a la seva aprovació pel Consell Escolar.	Elaborar, amb caràcter anual, en el marc del projecte educatiu, la programació general del centre conjuntament amb l'equip directiu.
		Elaborar, conjuntament amb l'equip directiu, la memòria anual d'activitats del centre i trametre-la al Departament d'Ensenyament, un cop el Consell Escolar n'hagi emès el corresponent informe.	Elaborar, conjuntament amb l'equip directiu, la memòria anual d'activitats del centre i trametre-la a la corresponent delegació territorial del Departament d'Ensenyament, un cop el Consell Escolar del centre n'hagi emès el corresponent informe.
		Proposar al Consell Escolar del Centre la designació del Secretari-administrador i del Cap d'Estudis i llurs nomenaments al Departament d'Ensenyament.	
	PEDAGÒGICA	Adscriure el professorat als cursos, cicles, graus i matèries en la forma més convenient per a l'ensenyament, ateses les titulacions i les especialitats i valorades les possibilitats i necessitats del centre.	Assignar el professorat als diferents cursos, àrees i matèries en la forma més convenient per a l'ensenyament, tenint en compte l'especialitat del lloc de treball al qual estigui adscrit cada professor i les especialitats que tinguin reconegudes, en el marc general de les necessitats del centre i el seu projecte educatiu, escoltada la proposta dels departaments.
COORDINAR	RELACIONS INTERNES	Coordinar la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa.	Fomentar i coordinar la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa.

COORDINAR	RELACIONS EXTERNES		Col·laborar amb els òrgans superiors de l'administració educativa.	
	CONTROLAR I AVALUAR	ORGANITZATIU	Vetllar pel compliment del reglament de Règim Intern del centre.	
PEDAGÒGIC			Controlar l'assistència del professorat i el règim general dels alumnes, vetllant per l'harmonia de les relacions interpersonals.	Controlar l'assistència del personal del centre i el règim general dels alumnes, vetllant per l'harmonia de les relacions interpersonals.
	GESTIONAR I EXECUTAR	ADMINISTRATIU-ECONÒMIC		Vetllar per a l'elaboració, aplicació i revisió, quan s'escaigui del projecte curricular del centre i per la seva adequació al currículum aprovat pel govern de la Generalitat.
			Dirigir i coordinar totes les activitats del centre d'acord amb les disposicions vigents i sens perjudici de les competències del Consell Escolar del centre.	
			Executar els acords dels òrgans col·legiats en l'àmbit de llurs competències	Executar els acords adoptats dels òrgans col·legiats de govern del centre en el àmbit de la seva competència.
			Complir i fer complir les lleis i les normes vigents i vetllar per la seva correcta aplicació al centre.	
			Exercir el comandament del personal adscrit al centre.	
			Convocar i presidir els actes acadèmics i les reunions dels òrgans col·legiats del centre	Convocar i presidir els actes acadèmics i les reunions dels òrgans col·legiats de govern del centre, i visar les actes
				Designar el cap d'estudis, el coordinador pedagògic i el secretari, si n'hi hagués i proposar el seu nomenament al delegat territorial corresponent del Departament d'Ensenyament. També sens perjudici del que estableix l'article 18 del present Reglament, correspon al director designar a la resta d'òrgans unipersonals de govern i nomenar els de coordinació.
			Autoritzar les despeses i ordenar els pagaments d'acord amb el pressupost del centre. Vetllar per l'adequada gestió i racionalització pressupostària.	Tenir cura de la gestió econòmica de l'institut i formalitzar els contractes relatius a l'adquisició, alineació i lloguer de béns i els contractes d'obres, serveis i subministraments d'acord amb la normativa vigent. Obrir i mantenir els comptes necessaris en entitats financeres, i autoritzar les despeses i ordenar els pagaments d'acord amb el pressupost del centre.
			Gestionar, davant dels serveis competents, la dotació de recursos materials i personals del centre.	
			Visar les certificacions i documents oficials del centre.	Visar les certificacions i els documents oficials del centre.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa

Repassem ara les diferències que podem trobar entre els dos decrets:

- a. El canvi en la forma de nomenament dels altres òrgans unipersonals de govern i els òrgans de coordinació. En l'anterior normativa el Director proposava al Consell Escolar el nomenament dels òrgans unipersonals de govern, en el Decret 199/1996 és directament el director qui els nomena, a més s'especifica que pot nomenar els de coordinació. Per tant dóna al Director la potestat de nomenar, amb el vistiplau del Consell Escolar els seus col·laboradors en la direcció i gestió del centre.
- b. El Decret 199/1996, tal com s'ha comentat, dóna un caire més pedagògic a la figura del Director. És l'encarregat de vetllar per l'elaboració i revisió del PCC, i d'assignar els professors a les diferents àrees i cursos, vetllant perquè es compleixin els objectius fixats en el PEC.
- c. Quant a la gestió econòmica té més autonomia. Pot decidir tenir els comptes en les entitats financeres que cregui convenient i l'autoritza a formalitzar els contractes que cregui necessaris per al funcionament i manteniment del centre.
- d. Una última diferència és que exerceix el control d'assistència sobre tot el personal del centre.

D'aquestes observacions es pot dir que el Decret 199/1996 dóna més poder al Director, tant en l'àmbit pedagògic, com en l'àmbit de la gestió administrativa i econòmica.

El Cap d'estudis

Ara, fent un pas més, analitzem les atribucions dels altres càrrecs unipersonals de govern.

Comencem pel Cap d'estudis, les competències del qual queden recollides a l'article 16.

"Article 16

Competències del cap d'estudis

16.1. Correspon al cap d'estudis la planificació, el seguiment i l'avaluació interna de les activitats del centre, i la seva organització i coordinació, sota el comandament del director de l'institut.

16.2. Són funcions específiques del cap d'estudis:

a) Coordinar les activitats escolars reglades, tant en el si del mateix centre com amb els centres de procedència dels alumnes i els centres públics que imparteixen l'educació secundària obligatòria de la zona escolar corresponent. Coordinar també quan s'escaigui, les activitats escolars complementàries i dur a terme l'elaboració de l'horari escolar i la distribució dels grups, de les aules i altres espais docents segons la naturalesa de l'activitat acadèmica, escoltat el claustre.

b) Coordinar les relacions amb els serveis educatius del Departament d'Ensenyament i especialment amb els equips d'assessorament psicopedagògics.

c) Substituir el Director en cas d'absència.

d) Coordinar la realització de les reunions d'avaluació i presidir les sessions d'avaluació de fi de cicle.

e) Coordinar la programació de l'acció tutorial desenvolupada en el centre i fer-ne el seguiment.

f) Aquelles altres que li siguin encomanades pel director o atribuïdes per disposicions del Departament d'Ensenyament."

Tal com s'ha fet amb el Director, fem una comparació de les funcions del Cap d'estudis entre el Decret 87/1986 i el Decret 199/1996 per poder analitzar-ne l'evolució.

TAULA 10: Comparativa de competències del Cap d'estudis segons el Decret 87/1986 i el Decret 199/1996

ACCIO	AMBIT	Decret 87/1986	Decret 199/1996
REPRE-SENTAR	ADMINIS-TRATIU	Substituir el Director en cas d'absència o malaltia.	Substituir el Director en cas d'absència.
PLANIFICAR	ORGANITZATIU	L'elaboració dels horaris i la distribució de grups i aules segons la naturalesa de l'activitat acadèmica, tenint en compte la programació de les activitats docents.	Dur a terme l'elaboració de l'horari escolar i la distribució dels grups, de les aules i altres espais docents segons la naturalesa de l'activitat acadèmica, escoltat el claustre.
		Programar i tenir cura de la utilització del material audiovisual i informàtic.	
COORDINAR	PEDAGÒGIC- DOCENT	Coordinar els actes acadèmics i, si és procedent, les activitats extraescolars en col·laboració amb el Consell Escolar del centre i les Associacions de Pares.	Coordinar també quan s'escaigui, les activitats escolars complementàries.
			Coordinar la realització de les reunions d'avaluació i presidir les sessions d'avaluació de fi de cicle.
		Coordinar les activitats d'orientació escolar i professional i, si s'escau, la relació entre departaments i seminaris amb els corresponents cursos i cicles.	Coordinar la programació de l'acció tutorial desenvolupada en el centre i fer-ne el seguiment.
			Coordinar les activitats escolars reglades en el si del mateix centre
			Coordinar les relacions amb els serveis educatius del Departament d'Ensenyament i especialment amb els equips d'assessorament psicopedagògics.
			Coordinar les activitats escolars reglades amb els centres de procedència dels alumnes i els centres públics que imparteixen l'educació secundària obligatòria de la zona escolar corresponent.
CONTROLAR I AVALUAR	PEDAGÒGIC-DOCENT	Vetllar per la coherència i l'adequació en la selecció dels llibres de text i material didàctic i bibliogràfic utilitzat al llarg del procés educatiu i tenir cura de la seva conservació.	
		Vetllar pel compliment dels criteris fixats pel Claustre de Professors sobre el treball d'avaluació i recuperació dels alumnes.	
			El seguiment i l'avaluació interna de les activitats del centre

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

El Cap d'estudis passa a ser l'òrgan que coordina, fa el seguiment i avalua les activitats del centre. Observem els següents canvis d'un Decret a l'altre:

- a. El control dels mitjans audiovisuals i informàtics desapareix de la seva responsabilitat. Per a les qüestions informàtiques es crea la figura del coordinador informàtic, donada la creixent importància que aquestes adquireixen en els centres educatius.
- b. La tasca que porten a terme els tutors adquireix més importància amb els nous estudis i la nova manera de entendre l'ensenyament. És el Cap d'estudis qui assumeix la coordinació de l'acció tutorial.
- c. Es reforça el paper de coordinador de totes les activitats educatives del centre. Des de les tutories a la coordinació amb els serveis educatius del Departament d'Ensenyament passant per la coordinació amb els centres de procedència dels alumnes.

El Secretari

Passem ara a veure les funcions del Secretari:

“Article 17

Competències del secretari

17.1 Correspon al secretari dur a terme la gestió de l'activitat econòmica i administrativa de l'institut, sota el comandament del director, i exercir, per delegació d'aquest, la prefectura del personal d'administració i serveis adscrit a l'institut, quan el director així ho determini.

17.2 Són funcions específiques del secretari les següents:

- a) Exercir la secretaria dels òrgans col·legiats de govern i aixecar les actes de les reunions que celebrin.*
- b) Tenir cura de les tasques administratives de l'institut, atenent la seva programació general i el calendari escolar.*
- c) Estendre les certificacions i els documents oficials de l'institut, amb el vistiplau del director.*
- d) Dur a terme la gestió econòmica del centre i la comptabilitat que se'n deriva i elaborar i custodiar la documentació preceptiva. Obrir i mantenir els comptes necessaris en entitats financeres juntament amb el director. Elaborar el projecte de pressupost del centre.*
- e) Vetllar per l'adequat compliment de la gestió administrativa del procés de preinscripció i matriculació d'alumnes, tot garantint la seva adequació a les disposicions vigents.*
- f) Tenir cura que els expedients acadèmics dels alumnes estiguin complerts i diligenciats d'acord amb la normativa vigent.*
- g) Ordenar el procés d'arxiu dels documents del centre, assegurar la unitat dels registres i expedients acadèmics, diligenciar els documents oficials i custodiar-los.*
- h) Confegir i mantenir l'inventari general del centre.*
- i) Vetllar pel manteniment i conservació general del centre, de les seves instal·lacions mobiliari i equipament d'acord amb les indicacions del director i les disposicions vigents. Tenir cura de la seva reparació, quan correspongui.*
- j) Dur a terme la correcta preparació dels documents relatius a l'adquisició, l'alienació i lloguer de béns i als contractes d'obres, serveis i subministraments, d'acord amb la normativa vigent.*
- k) Aquelles altres funcions que li siguin encarregades pel director de l'institut o atribuïdes per disposicions del Departament d'Ensenyament.”*

Passem ara a analitzar un altre càrrec directiu, el secretari. Començarem per la taula 11, on es comparen les atribucions del secretari entre els dos decrets.

TAULA 11: Comparativa de competències del secretari del Decret 87/1986 i el Decret 199/1996

ACCIO	AMBIT	Decret 87/1986	Decret 199/1996
PLANIFICAR	ADMINISTRATIU-ECONÒMIC	Planificar i ordenar les tasques administratives de la secretaria, i assenyalar les prioritats de gestió atenent al calendari escolar i la programació general del centre.	
		Elaborar l'avantprojecte de pressupost del centre.	Elaborar el projecte de pressupost del centre.
COORDINAR	ORGANITZATIU	La coordinació del menjador i del transport escolar.	
GESTIONAR-EXECUTAR	ADMINISTRATIU-ECONÒMIC	Exercir la secretaria de les reunions que celebrin els òrgans col·legiats, i aixecar les corresponents actes.	Exercir la secretaria dels òrgans col·legiats de govern i aixecar les actes de les reunions que celebrin.
		Estendre les certificacions i documents oficials del centre.	Estendre les certificacions i els documents oficials de l'institut, amb el vistiplau del director.
			Dur a terme la gestió econòmica de centre i la comptabilitat que se'n deriva i elaborar i custodiar la documentació preceptiva. Obrir i mantenir els comptes necessaris en entitats financeres juntament amb el director.
		Formular i mantenir actualitzat l'inventari general del centre.	Confegir i mantenir l'inventari general del centre.
			Tenir cura de les tasques administratives de l'institut, atenent la seva programació general i el calendari escolar.
			Ordenar el procés d'arxiu dels documents del centre, assegurar la unitat dels registres i expedients acadèmics, diligenciar els documents oficials i custodiar-los.
			Dur a terme la correcta preparació dels documents relatius a l'adquisició, l'alienació i lloguer de béns i als contractes d'obres, serveis i subministraments, d'acord amb la normativa vigent.
			Exercir, per delegació del director, la prefectura del personal d'administració i serveis adscrit a l'institut, quan el director així ho determini.

CONTROLAR I AVALUAR	ADMINISTRATIU-ECONÒMIC	Vetllar per l'adequat compliment de la gestió administrativa del procés de matriculació.	Vetllar per l'adequat compliment de la gestió administrativa del procés de preinscripció i matriculació d'alumnes, tot garantint la seva adequació a les disposicions vigents.
		Tenir cura de la comptabilitat derivada de la gestió econòmica del centre.	
		Custodiar els llibres i els arxius del centre i assegurar la unitat documental dels registres i els expedients acadèmics dels alumnes, vetllant per tal que estiguin complets i diligenciats d'acord amb la normativa vigent.	Tenir cura que els expedients acadèmics dels alumnes estiguin complets i diligenciats d'acord amb la normativa vigent.
			Vetllar pel manteniment i conservació general del centre, de les seves instal·lacions mobiliari i equipament d'acord amb les indicacions del director i les disposicions vigents. Tenir cura de la seva reparació, quan correspongui.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa

El Secretari passa a ser l'òrgan amb les funcions més especialitzades: totes referents a la gestió econòmica i administrativa. Veiem l'evolució que hi ha en les atribucions del Secretari des del Decret 87/1986 al Decret 199/1996:

- a. Es reforça clarament el poder del secretari dins del seu àmbit, la gestió econòmica i administrativa, on assumeix pràcticament totes les responsabilitats.
- b. Se li assigna la prefectura del personal d'administració i serveis.
- c. Deixa de coordinar els serveis de menjador i transport, els quals seran coordinats per una nova figura, el Coordinador d'activitats i serveis escolars.

Dins del mateix apartat dedicat al Secretari farem referència a la figura de l'Administrador que apareix en aquest Decret. L'Administrador es nomenarà en centres que siguin complexos, que solen ser els centres amb Formació Professional. El Decret deixa clar que l'Administrador assumirà les funcions del Secretari.

“Article 18

L'administrador

18.1 Als instituts d'educació secundària que el Departament d'Ensenyament determini, d'entre els de la seva titularitat, es nomenarà un administrador que, sota la dependència del director, assumirà les competències del secretari i, si s'escau, del cap de residència, els quals substituirà.

18.2 El Departament d'Ensenyament establirà els requisits i els procediments per a la provisió del càrrec directiu d'administrador.”

Article 19

Competències de l'administrador

19.1 Correspon a l'administrador dur a terme la gestió de l'activitat econòmica i administrativa de l'institut, sota el comandament del director, i exercir, per delegació d'aquest, la prefectura del personal d'administració i serveis adscrit a l'institut, quan el director així ho determini.

19.2 Són funcions específiques de l'administrador les previstes en aquest Reglament pel secretari i, si s'escau, pel cap de residència i aquelles altres que li siguin encarregades pel director de l'institut o atribuïdes per disposicions del Departament d'Ensenyament."

El Coordinador pedagògic

La gran novetat del Decret 199/1996 és l'aparició d'un càrrec unipersonal de govern nou: el Coordinador pedagògic. És un dels trets diferencials respecte a la LOPEGCD. El perfil del càrrec és d'una persona que les atribucions que tindrà giraran al voltant de l'acció educativa, és a dir, en la relació entre el professorat i l'alumnat, entre l'ensenyar i l'aprendre.

El Coordinador pedagògic serà el que en farà el seguiment i l'avaluació. Així, d'ell depenen l'elaboració i actualització del Projecte Curricular del Centre, les adequacions curriculars, el control i l'avaluació de l'ensenyament,...

Veiem el redactat de les competències que té:

"Article 20

Competències del coordinador pedagògic

20.1 Correspon, amb caràcter general, al coordinador pedagògic el seguiment i l'avaluació de les accions educatives que es desenvolupen a l'institut, sota la dependència del director.

20.2 Són funcions específiques del coordinador pedagògic:

a) Coordinar l'elaboració i l'actualització del projecte curricular del centre, tot procurant la col·laboració i participació de tots els professors del claustre en els grups de treball. Vetllar per la seva concreció en les diferents àrees i matèries dels cicles, etapes, nivells i graus que s'imparteixen a l'institut.

b) Vetllar per l'adequada correlació entre el procés d'aprenentatge dels alumnes dels ensenyaments que s'imparteixen en el primer cicle de l'educació secundària obligatòria i els corresponents als del cicle superior de l'educació primària en el si de la zona escolar corresponent.

c) Coordinar les accions formatives al llarg dels diferents cicles, etapes, nivells i graus dels ensenyaments impartits a l'institut.

d) Vetllar per l'elaboració de les adequacions curriculars necessàries per atendre la diversitat dels ritmes d'aprenentatge i la singularitat de cada alumne, especialment d'aquells que presentin necessitats educatives especials, tot procurant la col·laboració i participació de tots els professors del claustre en els grups de treball. Proposar les modificacions curriculars que hagin de ser autoritzades pel Departament d'Ensenyament quan escaigui.

e) Vetllar perquè l'avaluació del procés d'aprenentatge dels alumnes es dugui a terme en relació amb els objectius generals de l'etapa i amb els generals i terminals de cada àrea o matèria, juntament amb els caps de departament.

f) Vetllar per l'adequada coherència de l'avaluació al llarg dels diferents cicles, etapes, nivells i graus dels ensenyaments impartits al centre.

g) Vetllar per l'adequada selecció dels llibres de text, del material didàctic i complementari utilitzat en els diferents ensenyaments que s'imparteixin a l'institut, juntament amb els caps de departament.

h) Coordinar les accions d'investigació i innovació educatives, i de formació i reciclatge del professorat que es desenvolupin a l'institut quan s'escaigui.

i) Aquelles altres funcions que li siguin encomanades pel director o atribuïdes per disposicions del Departament d'Ensenyament.”

La **TAULA 12** analitza les funcions.

TAULA 12: *Competències del Coordinador Pedagògic segons el Decret 199/1996*

ACCIO	AMBIT	DECRET 199/1996
PLANIFICAR	PEDAGÒGIC-DOCENT	Proposar les modificacions curriculars que hagin de ser autoritzades pel Departament d'Ensenyament quan escaigui.
COORDINAR	PEDAGÒGIC-DOCENT	Coordinar l'elaboració i l'actualització del projecte curricular del centre, tot procurant la col·laboració i participació de tots els professors del claustre en els grups de treball.
		Coordinar les accions formatives al llarg dels diferents cicles, etapes, nivells i graus dels ensenyaments impartits a l'institut.
		Coordinar les accions d'investigació i innovació educatives, i de formació i reciclatge del professorat que es desenvolupin a l'institut quan s'escaigui.
CONTROLAR-AVALUAR	PEDAGÒGIC-DOCENT	Vetllar per la concreció del Projecte Curricular en les diferents àrees i matèries dels cicles, etapes, nivells i graus que s'imparteixen a l'institut.
		Vetllar per l'adequada correlació entre el procés d'aprenentatge dels alumnes dels ensenyaments que s'imparteixen en el primer cicle de l'educació secundària obligatòria i els corresponents als del cicle superior de l'educació primària en el si de la zona escolar corresponent.
		Vetllar per l'elaboració de les adequacions curriculars necessàries per atendre la diversitat dels ritmes d'aprenentatge i la singularitat de cada alumne, especialment d'aquells que presentin necessitats educatives especials, tot procurant la col·laboració i participació de tots els professors del claustre en els grups de treball.
		Vetllar perquè l'avaluació del procés d'aprenentatge dels alumnes es dugui a terme en relació amb els objectius generals de l'etapa i amb els generals i terminals de cada àrea o matèria, juntament amb els caps de departament.
		Vetllar per l'adequada coherència de l'avaluació al llarg dels diferents cicles, etapes, nivells i graus dels ensenyaments impartits al centre.
		Vetllar per l'adequada selecció dels llibres de text, del material didàctic i complementari utilitzat en els diferents ensenyaments que s'imparteixen a l'institut, juntament amb els caps de departament.
		Vetllar per l'adequada selecció dels llibres de text, del material didàctic i complementari utilitzat en els diferents ensenyaments que s'imparteixen a l'institut, juntament amb els caps de departament.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Altres òrgans unipersonals de govern

Al Decret 199/1996 també apareixen dos òrgans més amb la consideració de unipersonals de govern. Són el Cap de residència, per als centres que tenen alumnes en règim de residència, i el Cap d'estudis adjunt, que en principi fa de suport al Cap d'estudis en els centres que ho necessitin per la seva dimensió i complexitat, ja que la tasca del Cap d'estudis es multiplica en aquests centres.

“Article 21

Competències del cap de residència

Són competències del cap de residència les següents:

a) L'organització del funcionament de la residència i la seva gestió.

b) Elaborar el pla d'activitats a realitzar en la residència, que inclourà l'horari dedicat a l'estudi i l'organització de l'oci i del temps lliure.

Aquest pla s'incorporarà a la programació general de l'institut. El pla d'activitats a la residència es realitza de forma coordinada amb el coordinador d'activitats i serveis escolars.

Article 22

Competències del cap d'estudis adjunt

Les funcions del cap d'estudis adjunt seran les que li assigni el Departament d'Ensenyament en el moment de la seva creació i les que li delegui el cap d'estudis."

2.2.6.3. ELS ÒRGANS COL·LEGIATS DE GOVERN

La secció 3 del Decret 199/1996 centra l'articulat en els òrgans de govern col·legiats: el Consell Escolar i el Claustre de professors.

"Article 33

Els òrgans col·legiats de govern

Són òrgans col·legiats de govern dels instituts d'educació secundària el Consell Escolar del centre i el Claustre de professors."

El Consell Escolar

El Decret 199/1996 defineix el Consell Escolar com l'òrgan de participació en el govern del centre dels diferents sectors que formen part de la comunitat educativa, i per tant és el responsable de totes les activitats que es porten a terme.

L'articulat que fa referència a les atribucions i composició és el següent:

"Article 34

El Consell Escolar del centre

34.1 El Consell Escolar del centre és l'òrgan de participació de la comunitat escolar en el govern dels instituts d'educació secundària i l'òrgan de programació, seguiment i avaluació general de les seves activitats.

34.2 Són competències del Consell Escolar:

a) Elegir el director i conèixer la seva proposta de nomenament de l'equip directiu.

b) Proposar al delegat territorial corresponent del Departament d'Ensenyament la revocació del nomenament del director en la forma establerta en l'article 31.4 d'aquest Reglament.

c) Aprovar la creació d'altres òrgans de coordinació de l'institut i assignar-los competències, sens perjudici de les funcions dels òrgans de coordinació preexistents.

d) Decidir sobre l'admissió d'alumnes, dins el marc de la normativa vigent.

e) Resoldre els conflictes i imposar els correctius amb finalitat pedagògica en matèria de disciplina d'alumnes, d'acord amb les normes que regulen els seus drets i deures.

f) Establir les directrius per a l'elaboració del projecte educatiu de l'institut, aprovar-lo i avaluar-ne el compliment.

g) Aprovar el pressupost del centre, fer-ne el seguiment i aprovar-ne la liquidació.

h) Aprovar el Reglament de règim interior del centre.

i) Elaborar les directrius per a la programació i el desenvolupament de les activitats escolars complementàries, de les activitats

extraescolars i serveis, si s'escau, amb la col·laboració de les associacions de pares d'alumnes. Aprovar-ne la programació i avaluar-ne l'execució.

j) Avaluar i aprovar la programació general del centre que, amb caràcter anual, elabori l'equip directiu.

k) Avaluar i aprovar la memòria anual d'activitats del centre.

l) Establir els criteris sobre la participació del centre en activitats culturals, esportives i recreatives, així com aquelles accions assistencials a les quals el centre pot prestar la seva col·laboració, escoltades les associacions de pares i les associacions d'alumnes.

m) Establir les relacions de col·laboració amb altres centres amb finalitats culturals i educatives.

n) Promoure l'optimització de l'ús de les instal·lacions i material escolar, i la seva renovació, així com vetllar per la seva conservació.

o) Analitzar i valorar el funcionament general del centre, l'evolució del rendiment escolar i elaborar un informe que s'inclou en la memòria anual.

p) Qualsevol altra funció que li sigui atribuïda per disposició del Departament d'Ensenyament.

Article 35

Composició del Consell Escolar del centre

35.1 El consell escolar dels instituts d'educació secundària està compost per:

a) El director de l'institut, que n'és el president.

b) El cap d'estudis

c) Un regidor o representant de l'Ajuntament en el terme municipal del qual es troba l'institut.

d) Un nombre determinat de professors elegits pel Claustre de professors.

e) Un nombre determinat d'alumnes i pares d'alumnes elegits entre ells. D'entre els pares, un serà designat per l'associació de pares d'alumnes més representativa, d'acord amb el seu nombre d'associats.

f) Un representant del personal d'administració i serveis del centre.

g) En el cas dels instituts que imparteixen com a mínim dues famílies professionals o en els que almenys un 25% de l'alumnat estigui cursant ensenyaments de formació professional específica, un representant proposat per les organitzacions empresarials o institucions laborals en l'àmbit d'acció de l'institut, amb veu, però sense vot.

h) El secretari o l'administrador de l'institut, que actua de secretari del Consell, amb veu i sense vot."

El Consell Escolar definit en el Decret 199/1996 té un caràcter més autònom que el de la LOPEGCD, o en tot cas les atribucions que s'especifiquen mostren més el que ha de ser. Així per exemple, a part de tenir la funció d'analitzar el funcionament de l'institut, té la potestat de crear nous càrrecs de coordinació i donar-li les atribucions que consideri oportunes.

Tal com s'ha anat fent fins ara, la **TAULA 13** analitza amb més detall les competències del Consell Escolar i les compararem amb les descrites al Decret 87/1986.

TAULA 13: Comparativa de les competències del Consell Escolar segons el Decret 87/1986 i el Decret 199/1996

ACCIO	ÀMBIT	DECRET 87/1986	DECRET 199/1996
EXECUTAR I GESTIONAR	ÒRGANITZATIU	Elegir el Director i designar l'equip directiu proposat per ell.	Elegir el director i conèixer la seva proposta de nomenament de l'equip directiu.
		Aprovar el Reglament de Règim Interior del centre.	
		Proposar al Departament d'Ensenyament la revocació del nomenament del Director, previ acord dels seus membres adoptat per majoria de dos terços.	Proposar al delegat territorial corresponent del Departament d'Ensenyament la revocació del nomenament del director en la forma establerta en l'article 31.4 d'aquest Reglament.
		Aprovar la programació general del centre que, amb caràcter anual, elabori l'equip directiu.	
			Aprovar el projecte educatiu de l'institut
			Aprovar la memòria anual d'activitats del centre.
			Aprovar la programació i el desenvolupament de les activitats escolars complementàries, de les activitats extraescolars i serveis.
		Aprovar la creació d'altres òrgans de coordinació de l'institut i assignar-los competències, sens perjudici de les funcions dels òrgans de coordinació preexistents.	
	ADMINISTRATIU ECONÒMIC	Decidir sobre l'admissió d'alumnes, dins el marc de la normativa actual.	Decidir sobre l'admissió d'alumnes, dins el marc de la normativa vigent.
		Resoldre els conflictes i imposar les sancions en matèria de disciplina d'alumnes, d'acord amb les normes que regulen els seus drets i deures, escoltats els professors i tutors i amb l'audiència dels afectats i, si s'escau, dels seus representants legals.	Resoldre els conflictes i imposar els correctius amb finalitat pedagògica en matèria de disciplina d'alumnes, d'acord amb les normes que regulen els seus drets i deures.
Aprovar el projecte de pressupost del centre, fer-ne el seguiment, i avaluar el seu compliment.		Aprovar el pressupost del centre, fer-ne el seguiment i aprovar-ne la liquidació.	
CONTROLAR I AVALUAR	ORGANITZATIU	Avaluar la programació general del centre, que amb caràcter anual, elabora l'equip directiu.	
			Avaluar l'execució de la programació i el desenvolupament de les activitats escolars complementàries, de les activitats extraescolars i serveis.
			Avaluar el compliment del projecte educatiu de l'institut.
			Avaluar la memòria anual d'activitats del centre.
		Analitzar i valorar el funcionament general del centre, i elaborar un informe que s'inclou en la memòria anual.	

CONTROLAR I AVALUAR	ADMINISTRATIU ECONÒMIC	Supervisar l'activitat general del centre en els aspectes administratius.	
		Fer el seguiment del pressupost del centre i avaluar el seu compliment.	Fer el seguiment del pressupost de l'institut.
	PEDAGÒGIC	Supervisar l'activitat general del centre en els aspectes docents.	
			Analitzar i valorar l'evolució del rendiment escolar i elaborar un informe que s'inclou en la memòria anual.
PLANIFICAR	ADMINISTRATIU ECONÒMIC	Promoure l'optimització de les instal·lacions i equip escolar, així com vetllar per la seva conservació i renovació.	Promoure l'optimització de l'ús de les instal·lacions i material escolar, i la seva renovació, així com vetllar per la seva conservació.
	ORGANITZATIU	Elaborar les directrius per a la programació i desenvolupament de les activitats complementàries, visites i viatges, menjadors i colònies escolars, si s'escau amb la col·laboració de les Associacions de Pares.	Elaborar les directrius per a la programació i el desenvolupament de les activitats escolars complementàries, de les activitats extraescolars i serveis, si s'escau, amb la col·laboració de les associacions de pares d'alumnes.
		Elaborar el Reglament de Règim Interior del centre.	
		Elaborar el Projecte Educatiu del centre, tenint en compte les disposicions educatives vigents.	Establir les directrius per a l'elaboració del projecte educatiu de l'institut.
	RELACIONS EXTERNES	Establir els criteris sobre la participació del centre en activitats culturals, esportives i recreatives, així com aquelles accions assistencials a les quals el centre pogués prestar la seva col·laboració, escoltades les Associacions de Pares.	Establir els criteris sobre la participació del centre en activitats culturals, esportives i recreatives, així com aquelles accions assistencials a les quals el centre pot prestar la seva col·laboració, escoltades les associacions de pares i les associacions d'alumnes.
		Establir les relacions de col·laboració amb altres centres amb finalitats culturals i educatives.	
INFORMAR	ORGANITZATIU	Informar sobre la memòria anual d'activitats del centre.	

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Del Decret 199/1996 se'n deriva un Consell Escolar amb més responsabilitats i per tant amb més autonomia. La atribucions que té assignades abarquen els quatre punts bàsics de tot procés: principis, planificació, funcionament i resultats.

Així té la potestat d'aprovar tota la documentació relativa als principis educatius (Projecte Educatiu del Centre), planificació (Programació del centre), funcionament (Reglament Interior del Centre) i resultats (memòria anual) del centre, de fer el seguiment dels quatre punts i avaluar-los.

Cal destacar la nova atribució que té el Consell Escolar, que és la de crear nous òrgans de coordinació i donar-los les funcions que cregui convenient. En aquest punt ens basarem posteriorment quan fem l'estudi de centres educatius, per veure quins són els nous òrgans que s'han creat a partir de les necessitats que els centres s'han plantejat.

El Claustre

L'altre òrgan col·legiat que defineix el Decret 199/1996 és el Claustre de professors. Les atribucions que li dona apareixen a l'articulat següent.

"Article 39

El Claustre de professors

39.1 El Claustre de professors és l'òrgan propi de participació d'aquests en la gestió i la planificació educatives de l'institut. Està integrat per la totalitat de professors que hi presten serveis i el presideix el director.

.....

39.2 Són funcions del Claustre de professors:

- a) Participar en l'elaboració del projecte educatiu del centre.*
- b) Informar i aportar propostes al Consell Escolar del centre i a l'equip directiu sobre l'organització i la programació general del centre, i per al desenvolupament de les activitats escolars complementàries i de les extraescolars.*
- c) Establir criteris per a l'elaboració del projecte curricular del centre, aprovar-lo, avaluar-ne l'aplicació i decidir-ne possibles modificacions.*
- d) Elegir els seus representants al Consell Escolar del centre.*
- e) Informar del nomenament dels professors-tutors.*
- f) Emetre informe favorable sobre la proposta de creació d'altres òrgans de coordinació abans que el director no la presenti al Consell Escolar del centre.*
- g) Fixar i coordinar les funcions d'orientació i tutoria dels alumnes.*
- h) Promoure iniciatives en l'àmbit de l'experimentació i innovació pedagògiques, i en el de la formació del professorat de l'institut.*
- i) Analitzar i valorar els resultats de l'avaluació dels alumnes i del centre en general.*
- j) Aportar al Consell Escolar del centre criteris i propostes per a l'elaboració del Reglament de règim interior.*
- k) Aportar a l'equip directiu criteris pedagògics sobre distribució horària del pla d'estudis del centre, la utilització racional de l'espai escolar comú i de l'equipament didàctic en general.*
- l) Conèixer les candidatures a la direcció i els programes presentats pels candidats.*
- m) Qualsevol altra que li sigui encomanada per disposició del Departament d'Ensenyament."*

Com podem veure el Claustre és l'òrgan que planifica i gestiona la principal funció del centre, educar. Està format pels professors, els professionals de l'educació, i per tant són els que han de portar a terme, segons els seus criteris professionals, l'acció d'ensenyar-aprendre.

Si comparem les atribucions que li dona el Decret 199/1996 respecte a les que té a la LOPEGCD, veiem que el model català té un caire més participatiu en la gestió global del centre, en la línia marcada pel Decret 87/1986. El Claustre pot fer aportacions a la definició

del centre, al seu funcionament i a la seva planificació, fets que no queden recollits a la LOPEGCD.

Hi ha un punt, però, en què la LOPEGCD atribueix al Claustre l'anàlisi i valoració dels resultats de les avaluacions externes que es puguin fer del centre, i el Decret 199/1996 no diu res al respecte.

La **TAULA 14** recull les funcions del Claustre en els dos Decrets catalans i en fa la comparació.

TAULA 14: Comparativa de competències del Claustre segons el Decret 87/1986 i el Decret 199/1996

ACCIO	AMBIT	Decret 87/1986	Decret 199/1996
GESTIONAR EXECUTAR	ADMINISTRATIU	Elegir els seus representants en el Consell Escolar del centre.	
	PEDAGÒGIC DOCENT	Fixar els criteris sobre el treball d'avaluació i recuperació dels alumnes.	
			Aprovar el projecte curricular del centre, i decidir-ne possibles modificacions. Fixar les funcions d'orientació i tutoria dels alumnes.
CONTROLAR AVALUAR	PEDAGÒGIC DOCENT		Avaluar l'aplicació del projecte curricular del centre i decidir-ne possibles modificacions.
			Analitzar i valorar els resultats de l'avaluació dels alumnes i del centre en general.
PLANIFICAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Programar les activitats docents del centre.	
		Promoure iniciatives en l'àmbit de l'experimentació i investigació pedagògica.	Promoure iniciatives en l'àmbit de l'experimentació i innovació pedagògiques, i en el de la formació del professorat de l'institut.
			Establir criteris per a l'elaboració del projecte curricular del centre.
COORDINAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Coordinar criteris sobre el treball d'avaluació i recuperació dels alumnes.	
			Coordinar les funcions d'orientació i tutoria dels alumnes.
PARTICIPAR	ORGANIZATIU	Participar en l'elaboració del Projecte Educatiu del centre.	
		Informar i aportar propostes al Consell Escolar i a l'equip directiu sobre l'organització i programació general del centre i per al desenvolupament de les activitats escolars complementàries i extraescolars.	
		Aportar al Consell Escolar criteris i propostes per a l'elaboració del Reglament de Règim Intern.	
		Aportar a l'equip directiu criteris pedagògics sobre distribució horària del pla d'estudis del centre, la utilització racional de l'espai escolar comú i de l'equipament didàctic en general.	

INFORMAR	ORGANITZATIU		Emetre informe favorable sobre la proposta de creació d'altres òrgans de coordinació abans que el director no la presenti al Consell Escolar del centre.
			Informar del nomenament dels professors-tutors.
	ADMINISTRATIU		Conèixer les candidatures a la direcció i els programes presentats pels candidats.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

A partir de la **TAULA 14** podem treure les següents conclusions respecte a l'evolució que han sofert les funcions del Claustre d'un Decret a l'altre.

- a. La primera diferència que observem determina clarament quina és la principal funció del Claustre: la potestat per elaborar i aprovar el Projecte Curricular del Centre. Això suposa l'establiment, la planificació i la coordinació dels aspectes curriculars, docents i pedagògics. El fet que els centres planifiquessin la funció docent mitjançant l'agrupament dels professors en Seminaris i/o Departaments on s'establí una certa coordinació, no era garantia d'una actuació coherent de tot el professorat del centre en els aspectes docents. El Projecte Curricular, elaborat i acceptat pel Claustre, és la voluntat de garantir aquesta coherència.
- b. Podem observar també que el nou Claustre té atribucions de control i avaluació. Per primera vegada el Claustre ha d'avaluar els aspectes curriculars i pedagògics que es porten a terme al centre.
- c. Finalment el Claustre té el dret a ser informat i a emetre la seva opinió en aspectes organitzatius (per exemple si es té la intenció de crear altres òrgans de coordinació) i en el procés d'elecció de director del centre, fet que estranyament no va preveure el Decret 87/1986.

2.2.6.4. ELS ÒRGANS DE COORDINACIÓ

Com ja he dit anteriorment el Decret 199/1996 fa un pas més en la definició de l'estructura funcional del centre. Fins ara tota la normativa que hem anat estudiant no feia cap referència a la coordinació interna dels centres, als òrgans que estan per sota dels de govern. Per tant no hi havia una adequació de l'organització del centre als principis educatius que estableix la LODE, la LOGSE i finalment la LOPEGCD.

Veiem quins són els òrgans de coordinació que estableix el Decret 199/1996:

“SECCIÓ 4

Òrgans de coordinació

42.1 Són òrgans de coordinació de l'institut els següents:

a) Col·legiats: els departaments didàctics.

b) Unipersonals: els caps de departament, el coordinador d'activitats i serveis escolars i, quan s'escaigui, el coordinador d'educació

secundària obligatòria, el coordinador de batxillerat i el coordinador de formació professional.

El reglament de règim interior de l'institut pot determinar l'existència d'altres òrgans unipersonals de coordinació d'entre els següents: el coordinador de cicle, el coordinador informàtic, el coordinador lingüístic i aquells previstos en el paràgraf anterior que, d'acord amb aquest reglament, no siguin preceptius, tot tenint en compte la disponibilitat de personal i la dotació horària reservada a les tasques de coordinació.

42.2 El conjunt de professors que imparteix docència a un grup d'alumnes constitueix l'equip docent de grup per tal d'actuar coordinadament en l'establiment de criteris per a garantir la correcta convivència del grup d'alumnes, la resolució de conflictes quan s'escaigui i la informació als pares i tutors. Aquest equip es constitueix en junta d'avaluació per fer el seguiment dels aprenentatges i adoptar les decisions resultants d'aquests seguiment. El professor tutor coordina a l'equip docent de grup."

Com a òrgan col·legiat de coordinació només anomena el departament didàctic, que passa a tenir unes atribucions semblants a les que ja tenien els seminaris dels antics instituts de batxillerat i els departaments ja existents en els centres de formació professional.

En el punt 42.2 s'esmenta l'equip docent, el qual no es considera òrgan col·legiat de coordinació. Simplement el defineix com el conjunt de professors d'un grup amb la necessitat d'actuar coordinadament. Quan es convenient, com a l'hora d'avaluar els alumnes, l'equip docent es constitueix en junta d'avaluació. Atorga la responsabilitat de coordinar-lo al tutor del grup.

Durant el treball veurem quin ús fan els centres dels equips docents, quines atribucions tenen i els professors que el coordinen i el constitueixen.

Quant als òrgans unipersonals de coordinació n'estableix quatre com a imprescindibles: el coordinador d'activitats i serveis escolars, el coordinador d'educació secundària obligatòria, el coordinador de batxillerat i el coordinador de formació professional. L'existència d'aquests càrrecs en els centres dependrà dels estudis que s'imparteixen i del seu volum.

L'articulat també dona autonomia al centre per crear nous òrgans de coordinació, encara que només parla dels unipersonals i en dona algun exemple.

Seguint la lectura del Decret 199/1996 es veu com s'atura a definir els departaments didàctics i les funcions que tenen atribuïdes.

"Article 43

Els departaments didàctics

43.1 En els instituts d'educació secundària es constitueixen departaments didàctics en funció de les àrees curriculars de l'educació secundària obligatòria, en els quals s'integrarà el professorat d'acord amb les seves especialitats, agrupades per llur afinitat.

43.2 En el si de cada departament es coordinen les activitats docents de les àrees i matèries corresponents, es concreta el currículum i es vetlla per la metodologia i la didàctica de la pràctica docent.

43.3 Al front de cada departament es nomena un cap del Departament."

A la **TAULA 15** hi ha l'anàlisi de les competències dels departaments.

TAULA 15: *Competències del departament didàctic segons el Decret 199/1996*

ACCIO	AMBIT	COMPETÈNCIES
COORDINAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Es coordinen les activitats docents de les àrees i matèries corresponents.
GESTIONAR EXECUTAR		Es concreta el currículum de les àrees i matèries .
CONTROLAR AVALUAR		Es vetlla per la metodologia i la didàctica de la pràctica docent.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Tal com es pot veure, les funcions del departament didàctic són accions dins de l'àmbit pedagògic i docent de les àrees d'ESO i de les matèries de batxillerat.

La normativa dóna autonomia als instituts d'educació secundària per establir l'estructura de departaments didàctics. Però fa acotacions quant a determinar el nombre total de departaments, i en cas que en siguin deu determina quins són exactament. Un dels fets que permet la normativa és la de crear seminaris dins dels departaments, per tal de facilitar l'adequació de l'estructura dels anteriors instituts de batxillerat a la nova.

“Article 44

Estructura, quant a departaments didàctics, dels instituts d'educació secundària

44.1 En els instituts d'educació secundària hi ha, com a mínim, quatre departaments i com a màxim deu. En aquest cas, tindran l'estructura que s'estableix a l'apartat 3 d'aquest article.

44.2 El reglament de règim interior pot modificar l'estructura de deu departaments, agrupant-ne quan així convingui per racionalització organitzativa i segons els criteris d'afinitat, o establint seminaris en el si dels departaments quan la complexitat d'aquests així ho aconselli.

44.3 L'estructura de deu departaments dels instituts serà la següent:

a) Departament de ciències socials.

En forma part el professorat de les especialitats següents: geografia, història i religió.

b) Departament de llengua catalana i literatura.

En forma part el professorat de les especialitats següents:

Llengua catalana i literatura, i la llengua aranesa a la Val d'Aran.

c) Departament de llengua castellana i literatura.

En forma part el professorat de les especialitats següents :

Llengua castellana i literatura.

d) Departament de llengües estrangeres.

En forma part el professorat de les especialitats següents:

Llengües estrangeres.

e) Departament de matemàtiques.

En forma part el professorat de l'especialitat següent:

Matemàtiques.

f) Departament de ciències de la natura.

En forma part el professorat de les especialitats següents:

Física i química, biologia i geologia.

g) Departament de visual i plàstica.

En forma part el professorat de l'especialitat següent:

Dibuix.

h) Departament d'educació física.

En forma part el professorat de l'especialitat següent:

Educació física.

i) Departament de música.

En forma part el professorat de l'especialitat següent:

Música.

j) Departament de tecnologia.

En forma part el professorat de l'especialitat següent:

Tecnologia.

El reglament de règim interior de cada centre establirà l'adscripció dels professors de les especialitats no especificades a l'apartat anterior als corresponents departaments didàctics.

44.4 Els instituts d'educació secundària que imparteixin formació professional específica disposaran d'un departament per a cada família professional, a més dels establerts al punt 1 d'aquest article."

L'autonomia que es desprèn de la normativa perquè cada centre estableixi l'estructura de departaments serà un punt d'estudi del treball. Observarem què han fet els centres de secundària, quins departaments han establert, quins seminaris i quina influència té la tipologia del centre a l'hora d'establir el nombre de departaments i la distribució interna del professorat.

Més endavant, el Decret 199/1996 descriu els principals òrgans unipersonals de coordinació, i quines són les funcions de cadascun.

El primer que tracta és el cap de departament. En diu:

"Article 45

El cap de Departament

45.1 Correspon al cap de Departament la coordinació general de les activitats del departament i la seva programació i avaluació.

45.2 En particular, són funcions del Cap de Departament:

a) Convocar i presidir les reunions del departament i fer-ne la programació anual.

b) Coordinar el procés de concreció del currículum de les àrees i matèries al llarg dels cicles i etapes.

c) Vetllar per la coherència del currículum de les àrees i matèries al llarg dels cicles i etapes.

d) Vetllar per l'establiment de la metodologia i didàctica educatives aplicables en la pràctica docent.

e) Coordinar la fixació de criteris i continguts de l'avaluació de l'aprenentatge dels alumnes en les àrees i matèries corresponents i vetllar per la seva coherència.

f) Propiciar la innovació i recerca educatives i la formació permanent en el si del Departament.

g) Vetllar pel manteniment de les instal·lacions pròpies de les especialitats del departament i assessorar sobre l'adquisició didàctica corresponent.

h) Aquelles altres que li puguin ésser encomanades pel director del centre o atribuïdes pel Departament d'Ensenyament.

45.3 El cap de departament convoca a les reunions de departament els professors que imparteixen les àrees o matèries corresponents.

45.4 Al capdavant de cada seminari que es pugui establir hi ha un cap de seminari, les competències del qual són les que li delega el cap de departament.”

La **TAULA 16** analitza les funcions que corresponen al Cap de departament.

TAULA 16: *Competències del Cap de departament segons el Decret 199/1996*

ACCIO	AMBIT	COMPETÈNCIES
GESTIONAR EXECUTAR	ADMINIS- TRATIU	Convocar i presidir les reunions del departament .
	ORGANIT- ZATIU	Fer la programació anual del departament.
COORDINAR	ORGANIT- ZATIU	La coordinació general de les activitats del departament i la seva programació i avaluació.
	PEDAGÒGIC DOCENT	Coordinar el procés de concreció del currículum de les àrees i matèries al llarg dels cicles i etapes.
		Coordinar la fixació de criteris i continguts de l'avaluació de l'aprenentatge dels alumnes en les àrees i matèries corresponents.
PARTICIPAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Propiciar la innovació i recerca educatives i la formació permanent en el si del Departament.
INFORMAR	ADMINIS- TRATIU ECONÒMIC	Assessorar sobre l'adquisició didàctica pròpia de les especialitats corresponents.
CONTROLAR AVALUAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Vetllar per la coherència del currículum de les àrees i matèries al llarg dels cicles i etapes.
		Vetllar per l'establiment de la metodologia i didàctica educatives aplicables en la pràctica docent.
		Vetllar per la coherència de criteris i continguts de l'avaluació de l'aprenentatge dels alumnes en les àrees i matèries corresponents.
CONTROLAR AVALUAR	ADMINIS- TRATIU ECONÒMIC	Vetllar pel manteniment de les instal·lacions pròpies de les especialitats del departament.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Tal com observem en la classificació feta podem dir que el Cap de departament té la responsabilitat de programar, coordinar i avaluar les accions docents dels membres del departament, per tal de donar coherència a l'ensenyament de les àrees i matèries relacionades.

Es troba a faltar en la relació de funcions alguna que faci referència a la necessitat d'establir alguna mena de relació o de coordinació entre els caps de departament per tal que les actuacions del centre en matèria curricular i docent siguin, en el seu conjunt, coherents.

La normativa, quan parla del Projecte Curricular del centre, diu que és un document on es concreten les actuacions del centre en matèria curricular i docent, i qui fixa els criteris i té la responsabilitat d'aprovar-lo és el Claustre, que la seva elaboració és coordinada pel Coordinador pedagògic, mitjançant grups de treball de professors.

Crec que en aquest punt hi ha un oblit, el d'entendre els caps de departament com a possibles, i arribat el cas, principals actuants, en l'elaboració del Projecte Curricular del Centre. Cadascú coordina la part curricular i docent corresponent a les àrees o matèries que tenen assignades, però, per això mateix, són els càrrecs que poden aportar les opinions més adequades i acurades quan s'estableixen els criteris i es redacta el Projecte curricular.

Un altre càrrec que serà present en tots els centres educatius és el coordinador d'activitats i serveis escolars. La seva creació ve motivada per l'acumulació de tasques que tenia el Cap d'estudis en el Decret 87/1986. Tot i que segueix sent la coordinació de les activitats escolars complementàries competència del Cap d'estudis, la feina que comporta serà realitzada pel coordinador d'activitats i serveis escolars.

Aprofitant la seva creació també se li atribueix la responsabilitat de coordinar els serveis escolars, que amb el nou model de centre que es vol portar a terme amb la LODE, cada vegada més ha d'oferir nous serveis als alumnes. Un servei que s'especifica és el de la biblioteca.

"Article 46

El coordinador d'activitats i serveis escolars

46.1 Correspon al coordinador d'activitats i serveis escolars la coordinació general de les activitats escolars complementàries i de les activitats extraescolars del centre i, si s'escau, de la residència, sota la dependència del cap d'estudis.

46.2 En particular, són funcions del coordinador d'activitats i serveis escolars:

a) Dirigir el funcionament de la biblioteca del centre.

b) Elaborar la programació anual de les activitats escolars complementàries.

c) Elaborar la programació anual de les activitats extraescolars.

d) Donar a conèixer als alumnes la informació relativa a les activitats escolars complementàries i a les activitats extraescolars.

e) Promoure i coordinar les activitats culturals i esportives.

f) Coordinar l'organització dels viatges d'estudi, els intercanvis escolars i qualsevol altre tipus de viatge que es realitzi amb els alumnes.

g) Distribuir els recursos econòmics destinats pel pressupost del centre entre les activitats escolars complementàries i les activitats extraescolars.

h) Elaborar una memòria final del curs amb l'avaluació de les activitats realitzades que s'inclourà a la memòria anual d'activitats del centre."

Una vegada més analitzem les funcions del càrrec, en aquest cas a la **TAULA 17**.

TAULA 17: *Competències del Coordinador d'activitats i serveis escolars segons el Decret 199/1996*

ACCIO	AMBIT	COMPETÈNCIES
GESTIONAR EXECUTAR	ORGA-NITZATIU	Dirigir el funcionament de la biblioteca del centre.
	ADMINIS-TRATIU ECONOMIC	Distribuir els recursos econòmics destinats pel pressupost del centre entre les activitats escolars complementàries i les activitats extraescolars.
COORDINAR	ORGANITZATIU	Coordinació general de les activitats escolars complementàries i de les activitats extraescolars del centre i, si s'escau, de la residència, sota la dependència del cap d'estudis.
		Promoure i coordinar les activitats culturals i esportives.
		Coordinar l'organització dels viatges d'estudi, els intercanvis escolars i qualsevol altre tipus de viatge que es realitzi amb els alumnes.
PLANIFICAR	ORGANITZATIU	Elaborar la programació anual de les activitats extraescolars.
		Elaborar la programació anual de les activitats escolars complementàries.
		Elaborar una memòria final del curs amb l'avaluació de les activitats realitzades que s'inclourà a la memòria anual d'activitats del centre.
INFORMAR	ORGANIT-ZATIU	Donar a conèixer als alumnes la informació relativa a les activitats escolars complementàries i a les activitats extraescolars.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

A través de l'anàlisi de les funcions, el coordinador d'activitats i serveis escolars assumeix la responsabilitat de tot el procés que requereix l'organització i execució de les activitats i serveis escolars.

Seguint amb la relació de càrrecs unipersonals de coordinació ara toca el torn del Coordinador d'educació secundària obligatòria i del de batxillerat. Normativament són tractats al mateix nivell i amb les mateixes atribucions, matisades per l'etapa educativa que coordinarà cadascun.

“Article 47

Coordinador d'educació secundària obligatòria i de batxillerat

47.1 En els instituts d'educació secundària amb una oferta de tres línies o més d'educació secundària obligatòria hi ha un coordinador d'educació secundària obligatòria.

47.2 En els instituts d'educació secundària amb una oferta de tres o més línies de batxillerat hi ha un coordinador de batxillerat.

47.3 La resta d'instituts disposaran d'aquests coordinadors, si així ho disposa el seu reglament de règim interior i en les condicions previstes en l'article 42.1.b).

47.4 Els coordinadors vetllen per la continuïtat, coherència i correlació de les accions educatives al llarg de l'educació secundària obligatòria o del batxillerat, segons s'escaigui, sota la dependència del coordinador pedagògic.

47.5 Els coordinadors d'educació secundària i de batxillerat són nomenats escoltat el coordinador pedagògic.”

La normativa estableix les condicions del centre educatiu per a tenir el coordinador d'ESO i el de batxillerat. Quant a les seves atribucions, són càrrecs que es dediquen bàsicament a controlar i avaluar les accions educatives en cadascuna de les etapes.

En els centres amb famílies de formació professional, s'estableix el coordinador de formació professional, amb la tasca de supervisor la feina dels tutors de pràctiques, i de mantenir les relacions del centre amb les institucions i empreses de l'entorn relacionades amb les famílies professionals que s'imparteixen al centre. Si el centre imparteix programes de garantia social, coordina l'acció educativa amb les empreses.

“Article 48

Coordinador de formació professional

48.1 En els instituts d'educació secundària amb una oferta de cicles formatius corresponents a dues o més famílies professionals diferents de formació professional específica, hi ha un coordinador de formació professional.

La resta d'instituts que imparteixin cicles formatius de formació professional específica disposaran d'aquest coordinador, si així ho disposa el seu reglament de règim interior i en les condicions previstes a l'article 42.1.b).

48.2 El coordinador de formació professional, sota la dependència del cap d'estudis, vetlla per l'adequació de les accions dels tutors de pràctiques professionals, coopera en l'apreciació de les necessitats de formació professional de l'àmbit territorial on és ubicat l'institut, d'acord amb la planificació, els criteris i programes del Departament d'Ensenyament, i es relaciona amb les administracions locals, les institucions públiques o privades i les empreses de l'àrea d'influència.

48.3 El coordinador de la formació professional estableix la relació amb les empreses en el marc dels programes de garantia social, quan aquests siguin organitzats a l'institut o depenguin d'aquest.

48.4 El coordinador de formació professional és nomenat pel director, escoltat el cap d'estudis, d'entre els professors que professin ensenyaments de formació professional específica.

48.5 Quan no existeixi el coordinador de formació professional, assumeix les seves funcions el cap d'estudis.

Per a completar els òrgans de coordinació dels centres amb formació professional s'estableix els coordinadors de pràctiques a les empreses, amb una funció clarament definida: controlar les pràctiques que fan els alumnes de cicles formatius a les empreses.

“Article 49

Tutors de pràctiques professionals

Els tutors de pràctiques professionals efectuen la programació, el seguiment, i l'avaluació i el control de la fase de formació pràctica en els centres de treball en els ensenyaments de formació professional.

Aquests professors assumeix també, respecte del seu grup d'alumnes, les funcions del professor tutor.”

Fem ara un repàs ràpid als altres òrgans unipersonals de coordinació que esmenta el Decret 199/1996 i les funcions que tenen.

El primer que ens trobem és el coordinador d'informàtica que, tal com passa amb el coordinador d'activitats i serveis escolars, es crea per tal de donar resposta a la creixent importància que tenen en el món educatiu les noves tecnologies de la informació. Cada vegada més els centres són dotats de nous equipaments informàtics, les gestions administratives es fan informàticament, les possibilitats educatives creixents del software i de les telecomunicacions, tota aquesta relació de fets fan necessària aquesta figura. Recordem que en el Decret 87/1986 la responsabilitat del material informàtic corresponia al Cap d'estudis i amb el nou Decret passa al coordinador d'informàtica, i s'especifiquen més clarament les atribucions que això suposa.

“Article 51

Altres òrgans unipersonals de coordinació

51.1 El coordinador d'informàtica.

Són funcions del coordinador d'informàtica:

a) Proposar a l'equip directiu del centre les criteris per a la utilització i l'optimització dels recursos informàtics i per a l'adquisició de nous recursos.

b) Assessorar l'equip directiu, el professorat i el personal d'administració i serveis del centre en l'ús de les aplicacions de gestió acadèmica del Departament d'Ensenyament.

c) Vetllar pel manteniment de les instal·lacions i els equipaments informàtics i telemàtics del centre.

d) Assessorar el professorat en la utilització educativa de programes i equipaments informàtics en les diverses àrees del currículum i orientar-lo sobre la seva formació permanent en aquest tema.

e) Aquelles altres que el director de l'institut li encomani en relació amb els recursos informàtics i telemàtics que li pugui atribuir el Departament d'Ensenyament.”

TAULA 18: *Competències del Coordinador d'informàtica segons el Decret 199/1996*

ACCIO	AMBIT	COMPETÈNCIES
PLANIFICAR	ORGA-NITZATIU	Proposar a l'equip directiu del centre els criteris per a la utilització i l'optimització dels recursos informàtics i per a l'adquisició de nous recursos.
	ADMINIS-TRATIU ECONOMIC	Proposar a l'equip directiu del centre les criteris per a la utilització i l'optimització dels recursos informàtics i per a l'adquisició de nous recursos.
INFORMAR	ADMINIS-TRATIU ECONOMIC	Assessorar l'equip directiu, el professorat i el personal d'administració i serveis del centre en l'ús de les aplicacions de gestió acadèmica del Departament d'Ensenyament.

INFORMAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Assessorar el professorat en la utilització educativa de programes i equipaments informàtics en les diverses àrees del currículum i orientar-lo sobre la seva formació permanent en aquest tema.
CONTROLAR R AVALUAR	ADMINIS- TRATIU ECONÒMIC	Vetllar pel manteniment de les instal·lacions i els equipaments informàtics i telemàtics del centre.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Cal fer notar que el ritme amb què creix la utilització de les noves tecnologies de la informació i de la telecomunicació, i el volum que han agafat en els centres educatius, han col·lapsat la feina del coordinador d'informàtica.

Un altre òrgan unipersonal de coordinació que esmenta el Decret 199/1996 és el coordinador lingüístic. En una període de normalització de l'ús de la llengua, és la persona que té l'encàrrec que es porti a terme correctament, planificant les activitats necessàries per assolir la plena normalització, sense oblidar que al nostre país hi ha dues llengües oficials, una de les quals, el català, és la pròpia i s'utilitza com a vehicular en els centres.

"51.2 El coordinador lingüístic

Són funcions del coordinador lingüístic:

- a) Assessorar l'equip directiu en l'elaboració del projecte lingüístic.*
- b) Assessorar el claustre en el tractament de les llengües en l'elaboració del projecte curricular del centre, d'acord amb els criteris establerts en el projecte lingüístic.*
- c) Assessorar l'equip directiu en la programació de les activitats relacionades amb la concreció del projecte lingüístic, inclòs en la programació general del centre i col·laborar en la seva realització.*
- d) Organitzar els seminaris i cursos necessaris per a la normalització lingüístic en funció de les peticions i necessitats del professorat del centre.*
- e) Aquelles altres que el director del centre li encomani en relació amb el projecte lingüístic o que li pugui atribuir el Departament d'Ensenyament."*

La **TAULA 19** analitza les atribucions del coordinador lingüístic.

TAULA 19: *Competències del Coordinador lingüístic segons el Decret 199/1996*

ACCIO	AMBIT	COMPETÈNCIES
GESTIONAR EXECUTAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Organitzar els seminaris i cursos necessaris per a la normalització lingüístic en funció de les peticions i necessitats del professorat del centre.
INFORMAR	PEDA- GÒGIC DOCENT	Assessorar el claustre en el tractament de les llengües en l'elaboració del projecte curricular del centre, d'acord amb els criteris establerts en el projecte lingüístic.

NFORMAR	ORGANIT-ZATIU	Assessorar l'equip directiu en l'elaboració del projecte lingüístic.
		Assessorar l'equip directiu en la programació de les activitats relacionades amb la concreció del projecte lingüístic, inclòs en la programació general del centre i col·laborar en la seva realització.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

L'article 51 acaba explicant quin és el procés a seguir pel nomenament dels coordinadors.

“51.3 El coordinador lingüístic i el coordinador de cicle són nomenats escoltat el coordinador pedagògic.

El coordinador informàtic és nomenat escoltat el cap d'estudis.”

Amb el nou sistema educatiu hi ha un element que passa a ser un protagonista rellevant en la tasca docent, és el tutor. Es dedica L'article 52 està dedicat a definir les funcions.

“Article 52

El professor tutor

52.1 La tutoria i l'orientació dels alumnes formarà part de la funció docent. Tots el professors que formen part del claustre d'un centre poden exercir les funcions de professor tutor, que correspongui.

52.2 Cada unitat o grup d'alumnes té un professor tutor, amb les funcions següents:

a) Tenir coneixement del procés d'aprenentatge i d'evolució personal dels alumnes.

b) Tenir cura de la coherència de les activitats d'ensenyament aprenentatge i les activitats d'avaluació de tots els docents que intervenen en el procés d'ensenyament del seu grup d'alumnes.

c) Responsabilitzar-se de l'avaluació del seu grup d'alumnes en les sessions d'avaluació.

d) Tenir cura, juntament amb el secretari o administrador, quan correspongui, de vetllar per l'elaboració dels documents acreditatius dels resultats de l'avaluació i de la comunicació d'aquests als pares o representants legals dels alumnes.

e) Dur a terme les tasques d'informació i d'orientació acadèmica dels alumnes.

f) Mantenir una relació suficient i periòdica amb els pares dels alumnes o representants legals per informar-los del procés d'aprenentatge i de la seva assistència a les activitats escolars, d'acord amb els criteris establerts per la direcció del centre.

g) Vetllar per la convivència del grup d'alumnes i la seva participació en les activitats del centre.

h) Aquelles altres que li encomani el director o li atribueixi el Departament d'Ensenyament.

52.3. El cap d'estudis coordina l'exercici de les funcions del tutor i programa l'aplicació del pla d'acció tutorial dels alumnes de l'institut d'acord amb el projecte educatiu.”

Cal observar que l'articulat diu que és el Cap d'estudis qui coordina els tutors i programa l'aplicació del pla d'acció tutorial, on es recullen els principis, criteris i actuacions de la tasca tutorial i orientativa. Remarco aquest fet perquè, més endavant, en el desenvolupament del treball, veurem com els centres han introduït canvis en la responsabilitat de la coordinació de l'acció tutorial.

A la **TAULA 20**, seguint els criteris de classificació de les tasques que es porten a terme als instituts, tenim classificades les del tutor.

TAULA 20: *Competències del tutor segons el Decret 199/1996*

ACCIO	AMBIT	COMPETÈNCIES
GESTIONAR EXECUTAR	PEDAGÒGIC DOCENT	Responsabilitzar-se de l'avaluació del seu grup d'alumnes en les sessions d'avaluació.
		Dur a terme les tasques d'informació i d'orientació acadèmica dels alumnes.
CONTROLAR AVALUAR	ADMINIS- TRATIU ECONÒMIC	Tenir cura, juntament amb el secretari o administrador, quan correspongui, de vetllar per l'elaboració dels documents acreditatius dels resultats de l'avaluació i de la comunicació d'aquests als pares o representants legals dels alumnes.
	PEDAGÒGIC DOCENT	Tenir coneixement del procés d'aprenentatge i d'evolució personal dels alumnes.
		Tenir cura de la coherència de les activitats d'ensenyament aprenentatge i les activitats d'avaluació de tots els docents que intervenen en el procés d'ensenyament del seu grup d'alumnes.
	RELACIONS INTERNES	Vetllar per la convivència del grup d'alumnes i la seva participació en les activitats del centre.
INFORMAR	RELACIONS INTERNES	Mantenir una relació suficient i periòdica amb els pares dels alumnes o representants legals per informar-los del procés d'aprenentatge i de la seva assistència a les activitats escolars, d'acord amb els criteris establerts per la direcció del centre.

Font: elaboració pròpia a partir de la normativa.

Per acabar amb el repàs fet al Decret 199/1996 sobre la descripció dels òrgans de govern i coordinació, i de les interrelacions que hi ha entre ells, es pot fer un organigrama bàsic de funcionament.

És l' **Organigrama 3**, que podem trobar a l' **Annex I: ORGANIGRAMES**.

2.2.7. ALTRES ÒRGANS DE COORDINACIÓ

La normativa que ha anat apareixent després del Decret 199/1996 ha anat definint nous òrgans de coordinació, altres que ja existien els ha modificat o els ha redefinit.

El Decret 266/1997 de 17 d'octubre, sobre drets i deures dels alumnes dels centres de nivell no universitari, estableix el **Consell de delegats** que estarà integrat pels delegats de curs i els representants electes dels alumnes al Consell Escolar. La principal funció és la de representar als alumnes, però no es defineix cap competència concreta. Es deixa a mans del Reglament de règim interior establir les funcions. Això sí, se li permet tenir accés a tota la documentació del centre per tal de portar a terme les seves funcions, amb la restricció que pugui exercir el Director i sempre que no afecti el dret a la intimitat de les persones..

El mateix Decret formula una nova comissió en el si del Consell Escolar, és la **Comissió de convivència**. Té com a principal tasca vetllar pel correcte exercici dels drets i deures dels

alumnes. Està formada per pares, alumnes i professors d'entre els membres electes del Consell Escolar, i en igual nombre per als tres estaments. Estarà presidida pel Director i les funcions específiques les fixarà el Reglament de règim interior de cada centre, entre les quals hi ha d'haver la garantia que el Decret 266/1997 s'aplicarà de forma correcta.

En les instruccions per a l'organització i el funcionament dels centres docents públics d'ensenyament secundari de cada curs, apareix **la comissió de normalització lingüística**, que té com a principal tasca...

“...assessorar l'equip directiu en les funcions de coordinació, impuls i manteniment de les activitats encaminades a incentivar l'ús de la llengua, i col·laborarà amb el coordinador lingüístic en els següents aspectes:

- Promoció i coordinació de les activitats previstes en la concreció anual del projecte lingüístic del centre.*
- Informació i difusió als diferents sectors de la comunitat educativa de les mesures d'estímul que afavoreixin la realització del projecte lingüístic del centre.*
- Supervisió de l'actualització bibliogràfica del centre des del punt de vista de la normalització lingüística.*
- Confecció de l'inventari dels recursos i gestió del pressupost assignat pel centre a les activitats especialment programades per afavorir la normalització lingüística.*

Aquesta comissió estarà formada per:

- a) Un membre de l'equip directiu designat pel director/a.*
- b) El coordinador lingüístic, si n'hi ha.*
- c) Fins a tres representants d'altres departaments o seminaris, designats pel director/a, per tal d'adequar el disseny de programes i actuacions a la diversitat del centre.*
- d) Un alumne/a designat pels representants de l'alumnat del centre.”*

Les mateixes instruccions concreten algunes de les funcions dels departaments, que no quedaven prou definides al Decret 199/1996:

- “...
- Estudiar el desenvolupament de la programació en els diferents grups i cursos i acordar, si cal, les adaptacions pertinents.
- Concretar els criteris d'avaluació i preparar conjuntament el material necessari (exercicis orals i escrits, proves objectives, pautes de correcció, documents d'observació sistemàtica de l'alumne/a, indicacions de treballs per realitzar, etc.)
- Analitzar els resultats que s'obtenen, per tal d'introduir en la programació les modificacions que es considerin convenients.
- Tractar els problemes d'un grup, tant generals com específics, que puguin sorgir en relació amb les àrees/matèries o en relació amb les qualificacions.”*

Les instruccions també suggereixen que s'estableixi una coordinació horitzontal entre els tutors, és a dir, entre els tutors del mateix nivell. Insisteixen en l'organització del professorat en **equips docents**, formats per professors que imparteixen docència en un mateix grup per tal d'afavorir el treball pedagògic basat en la globalització i la interdisciplinarietat. Aquesta insistència possiblement és provocada per la indefinició que té l'equip docent en el

Decret 199/1996. Potser s'hauria d'haver definit clarament com un òrgan de coordinació amb les atribucions corresponents.

Finalment les mateixes instruccions diuen que a cada centre s'establirà una comissió, anomenada **Comissió d'atenció a la diversitat**. Les funcions de la qual són, bàsicament, la planificació i el seguiment de les actuacions i mesures que pren el centre per a atendre la diversitat. En la composició de la comissió hi haurà, com a mínim, el professor/a de psicologia i pedagogia (o el mestre de pedagogia terapèutica), el coordinador d'ESO, els caps de departament que imparteixen les àrees instrumentals (Llengua catalana, Llengua castellana i Matemàtiques) i les persones de l'EAP que intervenen al centre.

Un altre òrgan de coordinació que apareix de forma explícita a la normativa és la **Junta d'avaluació** que, recordem, segons el Decret 199/1996, és una transformació de l'equip docent del grup quan s'han d'avaluar els alumnes. La seva principal funció és fer el seguiment dels aprenentatges d'un alumne, o d'un grup d'alumnes i prendre les decisions que cregui convenientes. Com a mínim cal que es faci una sessió al trimestre. La coordinació i presidència de les juntes sempre correspon al tutor de l'alumne o grup, tret de les juntes d'avaluació que es realitzen al final d'un cicle o etapa, la presidència de les quals correspon al Cap d'estudis del centre.

2.2.7.1. NOVETATS DE LES INSTRUCCIONS PER A L'ORGANITZACIÓ I EL FUNCIONAMENT DELS CENTRES DOCENTS PÚBLICS DE SECUNDÀRIA DEL CURS 2001-2002

Fem un repàs de les instruccions per a l'organització i el funcionament dels centres docents públics de secundària del curs 2001-2002 pel que fa als càrrecs. Tot l'annex 5 està dedicat a aquest tema.

Els punts 5.3. i el 5.3.1. fixen la seva atenció exclusivament en els òrgans unipersonals de govern. Estableix que els IES - SEP, que són centres de referència d'una família professional concreta, tindran dos càrrecs unipersonals més, el subdirector de formació professional i l'adjunt al secretari. La resta de centres amb cicles formatius incorporen com a membre de l'equip directiu el cap d'estudis d'ensenyaments professionals, sempre que el centre imparteixi tres o més famílies de formació professional específica. En els centres específics de formació professional el cap d'estudis esdevindrà cap d'estudis de formació professional.

També estableix les condicions perquè un centre tingui un cap d'estudis adjunt dins de l'equip directiu. Les condicions fan referència a la complexitat del centre, ja sigui pel seu gruix, ja sigui per la seva complexitat organitzativa.

“ ...

- *Impartir batxillerat en règim nocturn o tenir doble torn*
- *Tenir més de 1000 alumnes d'educació secundària obligatòria i batxillerat*
- *Tenir més d'una seu,*”

Si continuem amb la lectura de les instruccions, el punt 5.3.2. fa referència als òrgans col·legiats de coordinació. Donada la diversitat de tipologia de centres que existeix en l'actualitat s'estableixen les condicions que ha de tenir un centre per a determinar el nombre de departaments o seminaris que pot tenir.

“El nombre de departaments didàctics i de seminari serà com a màxim:

- *Fins a 14 grups d'ESO i de Batxillerat: 11 caps de departament i de seminari*
- *De 15 a 19 grups: 14.*
- *De 20 a 25 grups: 15.*
- *Més de 25 grups: 16.*

En els IES que imparteixen batxillerat sense impartir educació secundària obligatòria el nombre de departaments i de seminaris serà:

- *Fins a 4 grups de batxillerat: 4 departament o seminaris*
- *Per cada 2 grups de més, o fracció: 1 departament o seminari més*

...

En el cas de centres de menys de 8 grups, el nombre de departaments serà el següent:

- *Centres de fins a 4 grups en un únic cicle d'ESO: 2 departaments*
- *Centres de fins a 4 grups en dos cicles d'ESO: 3 departaments*
- *Centres d'entre 5 i 7 grups: 4 departaments.”*

També estableix que als centres on hi hagi més d'un professor que imparteixi l'especialitat de formació i orientació laboral es constituirà el departament de formació i orientació laboral.

Seguidament, el punt 5.3.3. tracta dels òrgans unipersonals de coordinació. Cal destacar primerament que per a tenir coordinador d'ESO i coordinador de batxillerat, el centre ha de tenir un mínim de tres línies de cada etapa. El coordinador de formació professional existirà sempre que s'imparteixin dues o més famílies professionals, o bé hi hagi més de quatre grups de formació professional específica.

Com a novetat més destacada hi ha la definició d'un nou càrrec unipersonal de coordinació, el coordinador de prevenció de riscos laborals. La condició per a tenir-lo és que el centre tingui més de 22 grups o més de 50 professors. Les funcions són:

“...

- *Promoure i coordinar, segons les directrius i objectius de la direcció del centre i la guia de la Secció de Prevenció de Riscos Laborals de la delegació territorial corresponent, les actuacions en matèria de salut i seguretat al seu centre. Així mateix, promoure la correcta utilització dels equips de treball i protecció, i fomentar l'interès i la cooperació de les treballadores i treballadors en l'acció preventiva.*
- *Promoure, molt especialment, les actuacions preventives bàsiques, com l'ordre, la neteja, la senyalització i el manteniment en general, i efectuar-ne el seguiment i control.*
- *Col·laborar en l'avaluació i el control dels riscos generals i específics del centre, atenció a queixes i suggeriments, i registre de dades.*
- *Col·laborar en les implantacions del Pla d'emergència i en les actuacions que se'n derivin.*
- *Col·laborar en les revisions periòdiques dels llocs de treball.*
- *Coordinar la formació de les treballadores i treballadors del centre dins d'aquest camp.*
- *Col·laborar amb el claustre pel desenvolupament, dins del currículum de l'alumnat, dels continguts de prevenció de riscos i d'estils de vida saludable.”*

Finalment la darrera novetat a comentar és la introducció en els centres de formació professional del responsable de manteniment, sempre que siguin necessàries dues o més instal·lacions per impartir la docència.

A les instruccions del curs 2001-2002, s'observa la cura amb què es tracten, pel que fa a òrgans de coordinació, els centres que imparteixen ensenyaments professionals.

3. ESTRUCTURA I ORGANITZACIÓ DELS CENTRES: DISSENY DE L'ESTUDI

En el punt anterior hem fet un repàs exhaustiu de la normativa fins l'any 2001, per tal de situar els principis educatius i de gestió on s'ha de fonamentar un centre públic de secundària.

Com a principis educatius, un centre docent públic ha de fomentar la igualtat, la integració, el respecte a la diversitat i la tolerància.

Com a principis de gestió, ha de ser un centre **participatiu**, és a dir, ha de garantir la participació de tots els estaments de la comunitat educativa en el control i la gestió. I amb un grau d'**autonomia**, limitat per la normativa corresponent.

Les diferents lleis d'àmbit estatal i els decrets i instruccions dels últims anys han configurat un model d'estructura i funcionament bàsic que ha quedat resumit, tal com hem vist, a l'**Organigrama 3 de l'Annex I: ORGANIGRAMES**.

La incompleció de la normativa, l'ús que els centres fan de l'autonomia d'organització, i la necessitat de donar resposta als problemes propis, han portat a fet adaptacions i innovacions que són interessants d'estudiar, i objecte principal de l'**estudi "Estructura i organització de centres docents"**.

3.1. METODOLOGIA.

Aquest treball pretén estudiar l'estructura i organització de centres de secundària públics, és a dir, els Instituts o Seccions d'Educació Secundària, de la demarcació territorial de Tarragona.

La millor manera amb la qual podem assolir els objectius que es pretenen amb l'estudi "Estructura i organització de centres" i que estan exposats al punt 1.1, és l'entrevista amb els principals actors en l'organització d'un centre docent, els Directors i Directores.

Perquè l'entrevista fos suficientment pautaada i les preguntes generessin la informació que ha de donar forma als objectius, es va confeccionar un **qüestionari**, el qual posteriorment analitzaré.

Les entrevistes es van fer de forma individual als Directors i Directores. Varen ser orals, amb una durada variable que depenia de la complexitat del centre. Generalment entre 90 i 150 minuts, i l'espai físic era el propi centre. La informació i les respostes observades es recollien per escrit als qüestionaris elaborats. Els matisos que es poden arribar a entendre en una entrevista oral, de l'observació directa del centre que dirigeix, i la possible complicitat de la meua experiència de 10 anys també com a Director, poden portar associades reflexions o propostes, que es recollien en forma de notes en el mateix qüestionari. En alguns casos, el Director o Directora, era assistit en les respostes per alguns membres de l'equip directiu. En un sol cas l'entrevista es va fer bàsicament amb el cap d'estudis, per delegació del Director.

Es total es van fer **27 entrevistes a Directors i Directores d'instituts d'educació secundària**. Els centres als quals representen es van escollir d'entre els que depenen de la Delegació Territorial de Tarragona.

Una vegada recollida tota la informació es va passar a la fase de buidatge dels qüestionaris. Aquest buidatge es va fer en unes taules (**Annex III**). A través de l'anàlisi dels diferents punts es treuen les conclusions plantejades en els objectius.

Entre els objectius hi ha l'elaboració dels **organigrames** dels òrgans de gestió i coordinació, dels unipersonals i col·legiats i les seves interdependències.

Amb tota aquesta informació es podran treure les conclusions i fer les propostes per a millorar la gestió i organització dels centres públics de secundària.

3.2. EL QÜESTIONARI

Per portar a terme l'entrevista amb els Directors i Directores calia elaborar una pauta que ens fos útil per obtenir la informació necessària per tal de donar resposta als objectius expressats al punt 1.1. Aquests són:

1. Ubicació i característiques principals del centre.
2. Els seus òrgans de govern i coordinació, tan col·legiats com unipersonals.
3. Les diferents tasques que es realitzen en el centre docent.
4. Establir les que corresponen a cada òrgan i amb una especial atenció a les de l'equip directiu.
5. Les relacions entre els diferents òrgans.
6. Les relacions del centre amb el seu entorn, ja sigui amb institucions, ja sigui amb entitats o persones. Establir els òrgans del centre que porten a terme cada relació.
7. Les relacions amb les associacions de mares, pares i d'alumnes, i amb els òrgans de participació dels alumnes al centre.

3.2.1. DISSENY DEL QÜESTIONARI

El qüestionari consta de 8 apartats, amb una extensió de 16 pàgines. Cada apartat dona informació dels diferents objectius.

Apartat 1: Característiques del centre. Documentació.

Es pretén obtenir informació general del centre, bàsicament dades, ja siguin quantitatives (núm. de grups, de professors, ...), o qualitatives (tipus d'estudis, descripció del centre...). També obtenim informació de les característiques del centre, que posteriorment ens permetrà fer una classificació dels centres segons la seva tipologia.

Consta d'una pàgina amb quatre subapartats.

Primer. Dades

Es demana la següent trilogia de dades generals sobre el centre:

- **Població on és ubicat el centre.**
- **Situació dins de la població.**
- **Nombre d'alumnes.**

Segon. Estudis

Tipus d'estudis que es realitzen i **nombre de grups** de cada nivell.

Tercer. Descripció

La informació obtinguda ha de permetre fer una fotografia del tipus de centre, quant a les característiques físiques, d'ubicació, del professorat i de l'alumnat. Pel que fa als dos últims aspectes la informació serà obtinguda de forma subjectiva, al fer-se a través de valoracions, i en alguns casos, a través de l'opinió que tingui el Director o Directora del professorat que dirigeix i de l'alumnat que hi ha al centre.

Els ítems són:

- **Nombre de professors**
- **Descripció del centre.** Característiques físiques i de l'entorn.
- **Descripció del professorat.** Que mesurarem amb els ítems: **Mitjana d'edat, Tipus de professorat, relacions entre el professorat.**

La mitjana d'edat s'obté mitjançant una estimació subjectiva del Director, que haurà de situar entre els valors 25-30-35-40-45-50-55. El tipus de professorat, es refereix al

nombre de professors que hi ha de primària, de secundària o de formació professional. I, quant a les relacions entre el professorat, el director o directora fa una valoració verbal de com és l'ambient que hi ha entre els professionals de l'ensenyament al centre.

- **Descripció de l'alumnat.** El mesurarem amb els ítems: **Grau de motivació, grau d'heterogeneïtat, grau de conflictivitat i origen social.**

El **grau de motivació** intenta observar el grau d'implicació dels alumnes en el seu procés educatiu. El Director valorarà de forma general, i des del seu punt de vista quin és aquest grau. Els valors a escollir pel Director són una escala gradual 1 – 2 – 3 – 4 – 5, on l'1 representa que els alumnes en general no estan gens motivats, fins a 5 on es valoraria que els alumnes estan molt motivats.

El **grau d'heterogeneïtat** observa la visió que té el Director sobre la diversitat de tipologia d'alumnat que hi ha al centre que dirigeix. De la mateixa manera que amb el grau de motivació, hi ha una escala gradual 1 – 2 – 3 – 4 – 5, on per 1 entendrem que l'alumnat de l'institut és homogeni, hi ha gairebé una nul·la diversitat, fins a 5, on les diferències entre els alumnes són molt importants.

El **grau de conflictivitat** té el mateix tractament que els anteriors. Tracta de mesurar l'opinió del director o directora sobre l'alumnat que hi ha al centre i la problemàtica conductual que presenta. L'1 voldrà dir que en general els alumnes no presenten cap tipus de conflicte, i 5 voldrà dir que els alumnes són conflictius.

Pel que fa a l'**origen social** cal que l'entrevistat triï entre Baix, Mitjà o Alt.

Quart: *Documentació*

Es demana informació sobre els documents on es recull l'estructura i organització de l'institut. Són el **Projecte Educatiu del Centre** i el **Reglament de Règim Interior**. Es pregunta sobre la seva existència i l'última revisió que s'ha portat a terme.

Apartat 2: Òrgans de govern col·legiats

En aquest apartat es recollirà la informació relativa als òrgans de govern col·legiats: el **Consell Escolar** i el **Claustre**. Consta de dos subapartats, cadascun dedicat a cada òrgan col·legiat de govern, amb una extensió total de 3 pàgines.

Primer: *Consell Escolar*

Del Consell Escolar ens fixarem en conèixer les comissions que s'han format en el seu si, quines funcions tenen dins de l'estructura de govern del centre. Un altre aspecte a observar és la temàtica que es tracta al Consell Escolar, per a observar quines són les funcions principals que se li dona a cada centre. Finalment cal veure el grau de participació de cada estament, per valorar quins estan més implicats en el control i govern dels instituts.

Concretament la informació l'obtindrem dels següents ítems:

- **N. de membres del Consell Escolar i nombre de reunions anuals.**
- **Comissió Econòmica:** nombre de membres, freqüència de reunions per curs, temàtica que aborda.
- **Comissió permanent:** nombre de membres, freqüència de reunions per curs, temàtica tractada.
- **Comissió de convivència:** nombre de membres, freqüència de reunions per curs, i els temes parlats.
- **Altres comissions:** quines hi ha i les seves funcions.
- **Alumnes:** Grau de participació en el Consell Escolar i en les seves comissions.
- **Pares i AMPA:** Grau de participació en el Consell Escolar i en les seves comissions.
- **Professors:** Grau de participació en el Consell Escolar i en les seves comissions.
- **Personal d'administració i serveis:** Grau de participació en el Consell Escolar i en les seves comissions.

- **Ajuntament:** Grau de participació en el Consell Escolar i en les seves comissions.

Per valorar el grau de participació de cada estament es fa a través d'una escala graduada 1 – 2 – 3 – 4 – 5, on l'1 representa que l'estament de la comunitat educativa present al Consell Escolar no participa gens, és a dir, en general els seus representants no hi assisteixen, no fan aportacions en forma de propostes i no opinen; i el 5 representa que el sector participa activament en el Consell Escolar en els tres aspectes considerats, assistència, aportacions de propostes i participació en el debat. Igual com passa en el primer apartat, la valoració la fa el director o directora del centre.

- **Temes tractats en el Consell Escolar:** en aquest ítem el director o directora farà una relació dels principals temes que es tracten al Consell Escolar, d'aquesta manera es podrà observar quines són les principals funcions.

Segon: *Claustre*

Del Claustre de professors, l'observació del funcionament es basarà sobretot en el nombre de reunions que es fan cada curs i els temes que s'hi tracten.

- **Nombre de reunions anuals.**
- **Grau de participació del professorat.** La valoració d'aquest ítem és idèntica a la descrita per valorar el grau de participació dels estaments en el Consell Escolar
- **Temes tractats en el Claustre:** El Director o Directora valorarà quins són els principals temes que es tracten al Claustre per observar les principals funcions.

En un principi, el qüestionari dels temes tractats, tant els del Claustre com els del Consell Escolar, està subdividit en àmbits, tal com es descriu en la classificació de tasques que es porten a terme en un centre educatiu. Aquests són el pedagògic-docent, l'administratiu-econòmic, l'organitzatiu, les relacions internes i les relacions externes. Quan es van passar els qüestionaris als Directors i Directores es va considerar no fer la classificació dels temes, per tal de no allargar excessivament l'entrevista.

Apartat 3: Òrgans de govern unipersonals. Equip directiu.

El Decret 199/1996 estableix la relació d'atribucions de cada òrgan unipersonal de govern, en aquest apartat s'obté la informació per a veure quines competències tenen realment els membres de l'equip directiu de cada centre. L'observació permetrà treure conclusions sobre la distribució i l'intercanvi de funcions que es dona entre ells.

El qüestionari consta de dues pàgines on hi ha una graella amb un creuament de dues característiques. Una característica són les 45 tasques que tenen els càrrecs directius tal com estan descrites en el Decret 199/1996. Estan ordenades segons el tipus d'acció que representen. L'altra característica són els càrrecs directius. En poden constar fins a vuit: Director, Cap d'estudis, Secretari, Administrador, Coordinador pedagògic, Cap d'estudis adjunt, Sotsdirector, Cap d'estudis d'ensenyaments professionals.

Durant l'entrevista amb el Director o Directora es relacionaran les tasques i s'atribuiran al càrrec o càrrecs directius que les exerceixen. El fet que les tasques estiguin classificades per accions, permet que l'interlocutor no les pugui relacionar directament amb el que diu la normativa.

Finalment observarem la **coordinació de l'equip directiu** amb un únic ítem on es demana el **nombre d'hores de reunió setmanal**.

Apartat 4: Òrgans de coordinació col·legiats.

Aquest punt permet recollir la informació sobre els òrgans de coordinació col·legiats que té el centre. Consta de tres subapartats, un relatiu als departaments, un altre sobre els altres òrgans de coordinació que apareixen a la normativa, i finalment els òrgans de coordinació col·legiats creats pel propi centre per millorar-ne el funcionament. Amb tot això, tindrem coneixement de part de l'estructura organitzativa del centre, de quins òrgans funcionen, quins no, quins s'han creat i quin paper juga cadascun.

Tot plegat, aquesta part del qüestionari ocupa dues pàgines. Veiem la relació dels subapartats i la descripció.

Primer: *Departaments*

Interessa saber com els centres utilitzen l'autonomia d'organització que permet el Decret 199/1996 per decidir quins **departaments** i **seminaris** són necessaris distribuir el professorat per àrees i matèries.

Un altre ítem demana el nombre d'**hores** que utilitzen els departaments i seminaris per a coordinar-se.

Segon: *Òrgans de coordinació col·legiats normatius*

La normativa estableix dos òrgans de coordinació col·legiats que han de ser presents en els centres educatius. Són la **Comissió de normalització lingüística** i de **Comissió d'atenció a la diversitat**. Tot i que la normativa deixa clar quines són les funcions respectives és interessant conèixer quin ús en fan els centres, d'aquestes comissions. Per saber-ho es demana la **composició**, la **freqüència de reunions** i les principals **funcions**.

Tercer: *Òrgans de coordinació col·legiats no normatius. Espais de coordinació*

És la part més interessant de treballar d'aquest apartat. Els òrgans que ha creat el propi centre per a funcionar i que donen resposta a les necessitats generades. En aquest subapartat hi ha incorporats els equips docents, ja que normativament solament els defineix com un "conjunt de professors". En la titulació del subapartat apareix l'expressió "espais de coordinació" pel fet que el centre pot no atorgar la "categoria" d'òrgan a una reunió de coordinació, però que analitzant les funcions que té dins l'organització del centre és pot considerar realment com a òrgan.

El qüestionari demana el **nom**, els **components**, la **freqüència de les reunions** i les **funcions** de cada òrgan. Implícitament també es demana el càrrec que en fa la coordinació. De la informació extreta obtindrem part de l'organigrama funcional de l'institut.

Apartat 5: Òrgans de coordinació unipersonals.

L'objectiu és el mateix que l'expressat a l'apartat anterior, però en aquest cas pels òrgans de coordinació unipersonals. Per tant es repassen els òrgans unipersonals que té el centre, es comparen amb els que permet la normativa, per finalment veure les coordinacions unipersonals que s'han creat per a completar la distribució de tasques que es realitzen a l'institut, segons les necessitats i característiques pròpies.

Consta de tres subapartats, amb una extensió total de dues pàgines.

Primer: *Òrgans coordinació unipersonals*

Es relacionen els **òrgans unipersonals** que apareixen a la normativa, es pregunta sobre si existeixen al centre, el seu **nombre** i si **correspon normativament**.

Segon: *Coordinador d'ESO, de Cicle, de Batxillerat i de Formació Professional*

La normativa tan sols esmenta aquests càrrecs sense definir les funcions que tenen. L'ítem pretén obtenir informació sobre les **funcions** que realitza cadascun al centre.

Tercer: *Altres òrgans unipersonals de coordinació no normatius*.

Es demana el **nom** i les **funcions** dels càrrecs creats per donar resposta a les necessitats de cada centre per millorar el funcionament.

Apartat 6: Interrelacions entre els diferents òrgans.

En aquest apartat observarem quines relacions hi ha entre els diferents òrgans. La informació és necessària per a comprendre i mesurar la coordinació interna entre els òrgans col·legiats i els càrrecs del centre. Es podrà veure com es transmeten les decisions i les informacions dins de l'institut.

Hi ha dos tipus d'interrelacions, les verticals i les horitzontals. Les verticals corresponen a les que es donen entre els òrgans unipersonals de govern i els tres següents: els òrgans col·legiats de govern, els col·legiats de coordinació i els unipersonals de coordinació.

Les interrelacions horitzontals són els espais de coordinació que es donen entre persones del mateix grau de responsabilitat.

Tenim doncs dos subapartats amb una extensió de quatre pàgines. Analitzem el qüestionari.

Primer: *A. Interrelacions Verticals.*

A.1. Òrgans unipersonals de govern i òrgans col·legiats de govern.

El qüestionari és una graella de doble entrada. Per una banda **els òrgans unipersonals de govern** i per l'altra els òrgans col·legiats següents: **Consell Escolar, Claustre, Comissió de Convivència, Comissió Econòmica**. Per recollir la informació cal simplement assenyalar quins càrrecs directius hi ha a cada òrgan col·legiat.

A.2. Òrgans unipersonals de govern i òrgans col·legiats de coordinació.

És una graella de doble entrada. Per una banda **els òrgans unipersonals de govern** i per l'altre els òrgans col·legiats de coordinació següents: **Departaments, Comissió d'atenció a la diversitat, Comissió de normalització lingüística**. La informació que es recull de la interrelació entre els òrgans correspon a tres aspectes: si la relació és directa, l'òrgan o espai on s'estableix la interrelació, i la freqüència de la coordinació.

A.3. Òrgans unipersonals de govern i òrgans unipersonals de coordinació.

Com les anteriors és una graella de doble entrada. Per una banda **els òrgans unipersonals de govern** i per l'altra els òrgans unipersonals de coordinació següents: **Cap de departament, Coordinador d'ESO, Coordinador de cicle, Coordinador de batxillerat, Coordinador de FP, Coordinador d'activitats i serveis escolars, Coordinador lingüístic, Coordinador d'informàtica, Coordinador de prevenció i riscos laborals, tutors i tutors**

en pràctiques. Com en el punt A.2, la informació sobre la interrelació entre els òrgans queda recollida en tres punts: si la **relació** és directa, quin és l'**òrgan o espai** on s'estableix la interrelació, i la **freqüència de la coordinació**.

Segon: Interrelacions horitzontals

Per a recollir les relacions internes entre els diferents òrgans es fa mitjançant una graella. Els òrgans implicats són: **els òrgans unipersonals de govern, els òrgans unipersonals de coordinació, caps de departament, tutors i professors**. De cadascun, la informació que es recull és: **l'espai de coordinació, el coordinador d'aquest espai, qui hi assisteix i la freqüència de les reunions**.

Cal indicar que molta de la informació que es demana en aquest apartat ja ha quedat recollida en apartats anteriors. Per tant, quan s'han entrevistat els Directors i Directores dels instituts sols s'han completat les parts de les graelles de les quals no es té informació. També s'ha fet per un motiu expressat anteriorment, no convenia que l'entrevista s'allargués excessivament amb qüestions reincidentes. Té, en tot cas, la utilitat de confirmar la informació recollida sobre els espais de coordinació.

Apartat 7: Relacions del centre amb el seu entorn social.

Un dels objectius de l'estudi és observar les relacions que s'estableixen entre el centre educatiu i el seu entorn. Concretament amb les entitats i institucions més properes. Aquests contactes són cada vegada més freqüents i és interessant veure quina incidència tenen en l'activitat del centre.

Un altre aspecte a estudiar és quins càrrecs unipersonals de govern o de coordinació són els que tenen la responsabilitat de coordinar-se amb aquests organismes. Recordem que la normativa diu que correspon al Director.

El qüestionari ocupa una pàgina, amb una llista de les entitats i institucions que tenen competències que els permet actuar en matèria educativa, o bé són de l'entorn proper i per tant poden tenir alguna actuació al centre. La llista és la següent:

- Ajuntament:
 - Regidoria d'ensenyament
 - Regidoria de serveis socials
 - Regidoria de joventut
 - Regidoria de cultura
 - Altres regidories
- Consell Comarcal
- Institut Català de la Salut (Centres d'Atenció Primària)
- Departament de Justícia
- Empreses
- Associacions de veïns
- Altres entitats.

De cadascun es demana quina és **la intervenció en l'activitat del centre** i quin és l'**òrgan de coordinació** del centre amb el qual es manté la coordinació.

Apartat 8: Pares i alumnes.

L'últim apartat del qüestionari presta la seva atenció a dos estaments de la comunitat educativa: les mares i pares, i els alumnes. La informació que es demana es per estudiar els

òrgans de coordinació i representació, la coordinació que s'estableix amb el centre i com intervenen en l'activitat.

Consta de dos subapartats, un dedicat als pares i mares i l'altre als alumnes. Tot plegat ocupa l'última pàgina.

Primer: *A. Associació de pares i mares.*

L'òrgan a través dels quals els pares es coordinen són les associacions de mares i pares. A través d'elles intervenen en el centre de diferents maneres, que tractarem d'esbrinar. La informació sol·licitada a l'entrevistat és:

- **Valorar l'activitat.** Amb una escala graduada 1 – 2 – 3 – 4 – 5, el Director o Directora haurà de valorar el grau d'activitat interna de l'associació de mares i pares. L'1 indicarà que l'activitat de l'AMPA és nul·la, i 5 voldrà dir que l'AMPA és reuneix freqüentment, que hi participen força gent i té un bon funcionament intern.
- **Valorar la participació.** Amb una escala graduada 1 – 2 – 3 – 4 – 5, el Director o Directora haurà de valorar el grau de participació en el centre de l'associació de pares i mares. L'1 indicarà que l'entrevistat creu que l'AMPA no participa gens en les activitats del centre, i el 5 indicarà que l'AMPA està molt implicada en el funcionament.
- **Freqüència de les reunions.**
- **Òrgan de coordinació amb el centre.** Es tracta de saber quin és l'òrgan unipersonal de govern o de coordinació que és el responsable de mantenir les relacions amb l'AMPA.
- **Actuacions al centre.** Obtenim la informació sobre quines activitats i serveis porta a terme.

Segon: *B. Alumnes*

La coordinació dels alumnes s'estableix a través del Consell de delegats, tal com preveu la normativa. En alguns centres també existeixen associacions d'alumnes. En un cas i l'altre cal veure quin és el seu grau de funcionament, com intervenen al centre i amb quins mecanismes.

B1. Consell de delegats.

En formen part els delegats de curs i els representants dels alumnes al Consell Escolar. Cal valorar l'ús que se'n fa. Els ítems que es demanen són els següents:

- **Valorar l'activitat.** Amb una escala graduada 1 – 2 – 3 – 4 – 5, el Director o Directora haurà de valorar el grau d'activitat interna del Consell de delegats. L'1 indicarà que l'activitat del Consell de delegats és nul·la, i 5 voldrà dir que el Consell de delegats és reuneix freqüentment, que hi ha una bona dinàmica interna.
- **Valorar la participació.** Amb una escala graduada 1 – 2 – 3 – 4 – 5, el Director o Directora haurà de valorar el grau de participació en el centre del Consell de delegats. L'1 indicarà que el Director considera que no participa gens en les activitats del centre, i el 5 indicarà que el Consell de delegats s'hi implica.
- **Freqüència de les reunions.**
- **Òrgan de coordinació amb el centre.** Es tracta de saber quin és l'òrgan unipersonal de govern o de coordinació que és el responsable de coordinar-se amb el Consell de delegats.
- **Actuacions al centre.** Obtenim la informació sobre quines activitats porta a terme el Consell de delegats al centre.

B1. Associacions d'alumnes

En alguns centres, pocs, existeixen Associacions d'alumnes amb l'objectiu de vehicular les inquietuds dels alumnes. Els ítems per obtenir la informació que permeti estudiar-les són els mateixos que s'han utilitzat per a les Associacions de pares i mares i els Consells de delegats.

- **Valorar l'activitat.** Amb una escala graduada 1 – 2 – 3 – 4 – 5, el Director o Directora haurà de valorar el grau d'activitat interna de l'Associació d'alumnes. L'1 indicarà que l'activitat de l'Associació d'alumnes és nul·la, i 5 voldrà dir que l'Associació d'alumnes, té un molt bon funcionament intern.
- **Valorar la participació.** Amb una escala graduada 1 – 2 – 3 – 4 – 5, el Director o Directora haurà de valorar el grau de participació de l'Associació d'alumnes al centre. L'1 indicarà que el Director considera que no participa gens en les activitats del centre, i el 5 indicarà que l'Associació d'alumnes intervé en el centre plantejant activitats.
- **Freqüència de les reunions.**
- **Òrgan de coordinació amb el centre.** Es tracta de saber quin és l'òrgan unipersonal de govern o de coordinació que és el responsable de coordinar-se amb l'Associació d'alumnes.
- **Actuacions al centre.** Obtenim la informació sobre quines activitats realitza l'Associació d'alumnes.

3.2.2. BUIDATGE DEL QÜESTIONARI

EL buidatge del qüestionari, una vegada passat als 27 Directors i Directores de centres públics de secundària de la Delegació Territorial de Tarragona, es fa mitjançant taules. La informació que apareix a les taules és exhaustiva. És a dir, contenen tota la informació obtinguda en els diferents apartats de cada un dels centres.

El motiu de fer-ho així és per a tenir de forma explícita la informació de cada centre, amb la qual cosa es poden observar millor les característiques pròpies de cadascun.

En les taules, els centres apareixen identificats amb un número i ordenats segons el criteri de nombre de grups i tipus d'estudis que s'hi ofereixen. L'anàlisi de la informació es farà la majoria de vegades tenint en compte aquest criteri.

El criteri permet classificar els centres de la següent manera:

Centres de tipus A: Instituts d'Educació Secundària o Seccions d'Educació Secundària que només ofereixen l'Educació Secundària Obligatòria.

Centres de tipus B: Instituts d'Educació Secundària que ofereixen ESO i Batxillerat.

Els centres de tipus B els subdividirem en:

Centres de tipus B1: Instituts d'Educació Secundària de fins a 20 grups.

Centres de tipus B2: Instituts d'Educació Secundària amb més de 20 grups.

Centres de tipus C: Instituts d'Educació Secundària amb Cicles Formatius.

Els centres de tipus C els subdividirem en:

Centres de tipus C1: Instituts d'Educació Secundària amb ESO, Batxillerat i Cicles Formatius fins a 20 grups.

Centres de tipus C2: Instituts d'Educació Secundària amb ESO, Batxillerat i Cicles Formatius amb més de 20 grups.

Centres de tipus C3: Instituts d'Educació Secundària amb Cicles Formatius i/o Batxillerat.

Relacionem ara les taules que hem obtingut a partir de buidar el qüestionari i els criteris amb els quals s'ha elaborat cadascuna.

A. Característiques del centre.

Fa referència a la descripció de cada centre. Per una banda els descriptors objectius de caràcter numèric, i per l'altra els descriptors subjectius referents a les característiques dels principals col·lectius que formen part de l'institut.

Hi ha dues taules:

A.1 Tipologia del centre. Dades generals.

A la taula hi ha la informació dels següents ítems de cada centre:

- Estudis que es realitzen.
- Nombre de grups de cada etapa educativa, de cada nivell, i total de grups.
- Nombre d'alumnes de cada etapa educativa i nombre total d'alumnes.
- Nombre total de professors i dos índexs: r1 (relació entre el nombre de professors i el nombre de grups) i r2 (relació entre el nombre d'alumnes i el nombre de professors).

A.2. Descripció del professorat i de l'alumnat.

La taula té la informació sobre els següents ítems:

- L'apreciació del Director o Directora sobre la mitjana d'edat del professorat.
- La proporció de professorat que pertany als cossos de Primària, Secundària i Formació Professional.
- La valoració del Director o Directora sobre el grau de motivació, grau d'heterogeneïtat, grau de conflictivitat i origen social de l'alumnat.

B. ÒRGANS DE GOVERN COL·LEGIATS.

En quatre taules hi ha la informació que s'ha obtingut dels òrgans de govern col·legiats, que segons l'actual normativa són el Consell Escolar i el Claustre.

B.1. Consell Escolar i valoració de la participació dels diferents sectors.

A la taula hi ha recollida l'opinió que tenen els diferents Directors sobre la participació al Consell Escolar dels representants dels col·lectius que formen part de la comunitat educativa.

Els ítems que apareixen a la taula són:

- Nombre de reunions anuals del Consell Escolar.
- Valoració del grau de participació dels alumnes, pares i AMPA, professors, Personal d'administració i serveis i Ajuntament.

B.2. Consell Escolar i comissions.

En aquesta taula hi ha la informació referent a les principals comissions del Consell Escolar, previstes a la normativa. L'anàlisi d'aquesta taula permetrà aclarir la dinàmica del Consell Escolar.

Els ítems que s'hi troben són:

- **Comissió Econòmica:** Reunions anuals, nombre de membres i temes que s'hi tracten.
- **Comissió Permanent:** Reunions anuals, nombre de membres i temes que s'hi tracten.
- **Comissió de Convivència:** Reunions anuals, nombre de membres i temes que s'hi tracten.
- **Altres comissions** del Consell Escolar.

B.3. Temes tractats al Consell Escolar.

La taula és simplement una relació dels temes que, a criteri del Director o Directora, són els més tractats en les reunions del Consell Escolar.

B.4. Claustre.

Taula amb la informació referida al Claustre de professors. Els ítems són:

- Nombre de reunions anuals.
- Valoració del director sobre la participació del professorat en les reunions del Claustre.
- Relació dels temes més tractats en les reunions del Claustre.

C. ÒRGANS UNIPERSONALS DE GOVERN

Les següents dues taules obtingudes de buidar la informació es refereixen als òrgans unipersonals de govern i les funcions que desenvolupen.

C.1. Equip Directiu.

Taula que conté la relació d'òrgans unipersonals de govern de cada centre i la durada de les reunions de coordinació de l'equip directiu, en terme d'hores setmanals.

C.2. Funcions dels membres de l'equip directiu.

A la taula hi ha la relació de les 45 funcions, que segons el Decret 199/1996, han de realitzar els diferents membres de l'equip directiu. La relació és numèrica, cada funció té el nombre assignat en el qüestionari sobre "Estructura i organització de centres". La taula dona la informació sobre quins són els òrgans unipersonals de govern que realitza cada funció.

D. ÒRGANS COL-LEGIATS DE COORDINACIÓ.

El buidatge de la informació referent als òrgans col·legiats de coordinació és el que es troba en els següents tres subapartats. Els departaments, la comissió de normalització lingüística, la comissió d'atenció a la diversitat, i altres comissions que han creat els centres com els equips docents, la comissió de caps de departament, de tutors, etc... són una part molt important de l'organització de cada centre.

D.1. Departaments.

Els departaments didàctics i seminaris són els òrgans col·legiats de coordinació amb més tradició. A la taula corresponen tindrem la informació sobre quins són els que té cada centre, distingint entre els que corresponen a matèries i àrees de secundària, i els que corresponen a cada família de Formació Professional. També hi ha la informació sobre les dependències dels seminaris respecte als departaments.

D.2. Altres òrgans de coordinació normatius.

A la mateixa taula hi ha la informació de dos òrgans: la comissió de normalització lingüística i la comissió d'atenció a la diversitat. De cadascun hi ha recollits els següents ítems:

- Components de la comissió.
- Principals funcions.
- Freqüència de reunions.

D.3. Òrgans col·legiats no normatius.

Hi ha quatre taules com a resultat de buidar la informació corresponent a aquest apartat. Una fa referència a la coordinació entre els **caps de departament**, una altra a la coordinació del **professorat**, ja sigui per cursos o per nivells, una tercera dedicada a la coordinació de **tutors**, i una quarta com a calaix de sastre, on es troba tot altre tipus de coordinació que es pot donar en un institut concret. El criteri que s'ha seguit per a decidir fer aquestes quatre taules és que la majoria de centres estableixen coordinacions entre els caps de departament, entre el professorat d'un mateix curs o nivell i entre els tutors.

L'estructura de totes quatre taules és la mateixa, és a dir de cada tipus de coordinació recullen la informació dels següents ítems:

- Nom de la comissió de coordinació.
- Freqüència de les reunions.
- Components de la comissió.
- Principals funcions de la comissió.

E. ÒRGANS UNIPERSONALS DE COORDINACIÓ.

En dues taules hi ha el buidatge de la informació que s'ha obtingut sobre els òrgans unipersonals de coordinació, tant els considerats normatius com els que ha creat el propi centre. La primera taula conté els òrgans de cada centre, i la segona les funcions dels principals òrgans de coordinació.

E.1. Òrgans unipersonals de coordinació.

La taula recull la informació sobre quins i quants òrgans unipersonals de coordinació normatius hi ha a cada centre, i els que ha creat cada institut per satisfer les pròpies necessitats.

E.2. Òrgans unipersonals de coordinació. Funcions.

A la taula hi ha la relació dels següents òrgans unipersonals de coordinació i les funcions que tenen a cada centre:

- Coordinador d'activitats i serveis escolars
- Coordinador d'ESO
- Coordinador de cicle
- Coordinador de batxillerat

F. RELACIONS AMB L'ENTORN SOCIAL.

La taula conté la informació de les relacions que manté el centre amb les institucions i organismes del seu entorn més proper.

Aquestos són:

- **Ajuntament:** Hi ha la informació sobre els vincles entre el centre i les regidories següents:
 - **Ensenyament:** actuacions que realitza al centre i càrrec amb qui es coordina.
 - **Serveis Socials:** actuacions que realitza al centre i càrrec amb qui es coordina.
 - **Joventut:** actuacions que realitza al centre i càrrec amb qui es coordina.
 - **Altres regidories:** actuacions que realitza al centre i càrrec amb qui es coordina.
- **Consell Comarcal:** intervencions que fan al centre i òrgan unipersonal amb el qual hi ha la coordinació.
- **Institut Català de la Salut:** intervencions que fan al centre i òrgan unipersonal amb el qual hi ha la coordinació.
- **Empreses:** intervencions que fan al centre i òrgan unipersonal amb el qual hi ha la coordinació.
- **Altres entitats:** intervencions que fan al centre i òrgan unipersonal amb el qual hi ha la coordinació.

G. RELACIONS AMB ELS PARES I MARES. AMPA.

En una sola taula hi ha recollida la informació sobre les relacions que mantenen els instituts amb les organitzacions de pares i mares.

Consta dels ítems següents:

- Valoració del Director o Directora sobre el grau d'activitat interna de l'AMPA.
- Valoració del Director o Directora sobre el grau de participació en el centre de l'AMPA.
- Freqüència de reunions.
- Òrgan de l'institut amb el qual es coordina l'AMPA.
- Actuacions que realitza l'AMPA.

H. RELACIONS AMB ELS ALUMNES.

La informació queda recollida en dues taules, una referent a l'òrgan de coordinació dels alumnes, el Consell de Delegats, i l'altra a les Associacions d'Alumnes.

H.1. Consell de Delegats.

Els ítems que apareixen a la taula són els següents:

- Valoració del Director o Directora sobre el grau d'activitat interna del Consell de Delegats.
- Valoració del Director o Directora sobre el grau de participació en el centre del Consell de Delegats.
- Freqüència de les reunions.
- Òrgan de l'institut amb el qual es coordina.
- Actuacions que realitza el Consell de Delegats al centre.

H.2. Associació d'alumnes.

La informació obtinguda sobre les poques associacions d'alumnes queda recollida en una taula. Els ítems són els mateixos que els de l'apartat anterior.

Les taules que apareixen relacionades en aquest punt són les que es troben a l'Annex III: "TAULES DE BUIDATGE DEL QÜESTIONARI".

3.3. LA MOSTRA DE CENTRES

El qüestionari per fer l'estudi de l'estructura i organització dels centres de secundària, va ser passat a Directors i Directores de 27 instituts de la Delegació Territorial d'Ensenyament de Tarragona. L'any 2001 l'esmentada Delegació va patir el que en podríem dir una escissió, la Generalitat de Catalunya va decidir descentralitzar els serveis de les diferents Conselleries, creant les delegacions de les Terres de l'Ebre, el territori d'actuació de les quals abasta, òbviament, les comarques més meridionals de la Província de Tarragona: el Baix Ebre, la Ribera d'Ebre, el Montsià i la Terra Alta.

D'aquesta manera les comarques on la Delegació Territorial d'Ensenyament de Tarragona actualment té les seves competències són l'Alt Camp, el Baix Camp, el Baix Penedès, la Conca de Barberà, el Priorat i el Tarragonès.

En total, en aquestes comarques hi ha 43 centres docents públics de secundària. Si tenim en compte que el gruix de la mostra dels centre on es va passar el qüestionari és de 27, es pot dir que s'han estudiat el 62.8% dels instituts d'aquestes comarques.

La relació de centres de secundària públics depenents de la Delegació Territorial de Tarragona, ordenats per comarques i amb les característiques de cadascun són a les taules següents. Observem que els instituts escollits per formar part de la mostra són els que el seu nom apareix amb lletra negreta i cursiva.

ALT CAMP: tres centres docents.

POBLACIÓ	CENTRE	CARACTERÍSTIQUES
Alcover • <i>Un únic centre</i>	<i>SES Font del Glorieta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Secció • Educació Secundària Obligatòria
Valls • <i>Cap de comarca</i> • <i>2 centres</i>	<i>IES Narcís Oller</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Batxillerat de les Arts
	<i>IES Jaume Huguet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals de 4 famílies.

BAIX CAMP: catorze centres docents.

POBLACIÓ	CENTRE	CARACTERÍSTIQUES
Cambrils • <i>3 centres</i>	<i>IES Cambrils</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat
	<i>IES Ramon Berenguer IV</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals de dues famílies
	<i>Escola d'Hostaleria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Centre específic d'ensenyaments professionals relacionats amb l'hostaleria i el turisme
Mont-roig • <i>Un únic centre</i>	<i>SES Antoni Ballester</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Secció • Educació Secundària Obligatòria
L'Hospitalet de l'Infant • <i>Un únic centre</i>	<i>IES Berenguer d'Entença</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat

Riudoms • <i>Un únic centre</i>	IES Joan Guinjoan i Gispert	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat
Reus • <i>Cap de comarca</i> • <i>7 centres</i>	IES Gaudí	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Situat en un barri
	IES Salvador Vilaseca	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Batxillerat nocturn • Situat al centre de la ciutat
	IES Gabriel Ferrater	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Batxillerat de les Arts • Situat al centre de la ciutat
	IES Baix Camp	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals de 5 famílies professionals • Situat al centre de la ciutat
	IES Domènech i Montaner	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals de 4 famílies professionals • Situat a l'extrarradi de la ciutat
	IES Horticultura i Jardineria	<ul style="list-style-type: none"> • Centre específic d'ensenyaments professionals relacionats amb l'horticultura i la jardineria • Batxillerat • Situat a l'extrarradi de la ciutat
La Selva del Camp • <i>Un únic centre</i>	IES Josep Tapiró	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Situat en un barri
	SES Joan Puig i Ferrater	<ul style="list-style-type: none"> • Secció • Educació Secundària Obligatòria

BAIX PENEDEÈS: *quatre centres docents*

POBLACIÓ	CENTRE	CARACTERÍSTIQUES
L'Arboç • <i>Un únic centre</i>	IES de l'Arboç	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat
Calafell • <i>Un únic centre</i>	IES Camí del Mar	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals d'una família
El Vendrell • <i>Cap de comarca</i> • <i>2 centres</i>	IES Andreu Nin	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals de tres famílies professionals
	IES Baix Penedès	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Batxillerat de les Arts

CONCA DE BARBERÀ: tres centres docents.

POBLACIÓ	CENTRE	CARACTERÍSTIQUES
L'Espluga de Francolí • <i>Un únic centre</i>	IES Joan Amigó i Callau	• Educació Secundària Obligatòria
Santa Coloma de Queralt • <i>Un únic centre</i>	IES Joan Segura i Valls	• Educació Secundària Obligatòria
Montblanc • <i>Cap de comarca</i> • <i>Un únic centre</i>	IES Martí l'Humà	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals de 2 famílies.

PRIORAT: dos centres.

POBLACIÓ	CENTRE	CARACTERÍSTIQUES
Falset • <i>Cap de comarca</i> • <i>Un únic centre</i>	IES Priorat	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals d'una família
Cornudella • <i>Un únic centre</i>	SES Montsant	• Secció • Educació Secundària Obligatòria

TARRAGONÈS: disset centres docents.

POBLACIÓ	CENTRE	CARACTERÍSTIQUES
Constantí • <i>Un únic centre</i>	IES de Constantí	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Centre d'atenció preferent, únic a tota la delegació
El Morell • <i>Un únic centre</i>	IES El Morell	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat
Tarragona • <i>Cap de comarca</i> • <i>10 centres</i>	IES Antoni de Martí i Franquès	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Batxillerat de les Arts • Situat al centre
	IES Bonavista	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Situat en un barri
	IES Camp Clar	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Situat en un barri
	IES del Complex Educatiu de Tarragona	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals • Situat a l'extrarradi
	IES Comte de Rius	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals • Situat a l'extrarradi
	IES Francesc Vidal i Barraquer	• Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals de 4 famílies • Situat al centre

	IES Pons d'Icart	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Situat al centre
Tarragona <ul style="list-style-type: none"> • Cap de comarca • 10 centres 	IES Sant Pere i Sant Pau	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Situat en un barri
	IES Torreforta	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Situat en un barri
	SES Sant Salvador	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Situat en un barri
Salou <ul style="list-style-type: none"> • Un únic centre 	IES Jaume I	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals d'1 família
Torredembarra <ul style="list-style-type: none"> • 2 centres 	IES de Torredembarra	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat
	IES Ramon de la Torre	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals de 2 famílies.
Vila-seca <ul style="list-style-type: none"> • 2 centres 	IES Ramon Barbat i Miracle	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat • Ensenyaments professionals de 2 famílies.
	IES Vila-seca	<ul style="list-style-type: none"> • Educació Secundària Obligatòria • Batxillerat

Els centres que s'han escollit com a mostra són els escrits en cursiva i negreta.

Cal demostrar que la mostra de centres públics de secundària escollits és representativa, és a dir, ens permet tenir centres les característiques dels quals cobreixen les que podem trobar en els diferents centres de la Delegació Territorial de Tarragona.

Per observar les característiques dels centres ho farem des de dos punts de vista .

Un primer seria seguint el criteri de **tipologia de centre**, és a dir tenint en compte el seu volum en grups i les etapes educatives que s'hi realitzen.

El segon punt de vista seria observant el criteri de **tipologia de municipi**. Vol dir tenint en compte el número de centres que hi ha a cada municipi, la situació dins del municipi i la tipologia del centre (volum en grups i tipus d'estudis).

a. La mostra segons la tipologia de centre.

El criteri de **tipologia de centre** és la classificació que es fa dels centres a partir del seu volum, és a dir el nombre de grups, i les etapes educatives que s'hi realitzen.

La relació de les classes de centres que hi ha seguint aquest criteri es troba a l'apartat 3.2.2. BUIDATGE DEL QÜESTIONARI.

Si distribuïm els centres de secundària de la Delegació Territorial d'Ensenyament de Tarragona seguint el criteri de **tipologia del centre** obtenim la següent taula:

TIPOLOGIA	Nombre de centres	Nombre a la mostra
A	7	5
B1	11	6
B2	9	7
C1	4	2
C2	10	5
C3	2	2

De l'observació directa de la taula se'n dedueix que la mostra cobreix de forma significativa les característiques dels centres de la Delegació Territorial d'Ensenyament de Tarragona, segons el criteri de **tipologia de centre**.

b. La mostra segons la tipologia de municipi.

Els instituts també es poden classificar seguint el criteri de les característiques que té el municipi on estan ubicats. Podem distribuir els municipis en cinc classes, a partir del nombre de centres que té la població i els estudis que s'ofereixen. D'aquesta manera la classificació de municipis queda de la següent manera:

- **M1:** Municipis amb un sol centre de secundària públic que ofereix únicament l'ESO.
- **M2:** Municipis amb un sol centre de secundària públic que ofereix l'ESO i batxillerat.
- **M3:** Municipis amb un sol centre de secundària públic que ofereix l'ESO, batxillerat i ensenyaments professionals.
- **M4:** Municipis amb dos centres de secundària públics que ofereixen l'ESO i batxillerat, i un d'ells, a més, ensenyaments professionals.
- **M5:** Municipis amb més de dos centres de secundària públics.

La següent taula mostra el nombre de municipis de cada tipus:

TIPOLOGIA	Nombre	Total centres	Total mostra
M1	6	4 SES + 2 IES	4 SES + 1 IES
M2	5	4 tipus B1+ 1 tipus B2	2 tipus B1 + 1 tipus B2
M3	4	2 tipus C1 + 2 tipus C2	1 tipus C1 + 1 tipus C2
M4	5	1 tipus B1 + 3 tipus B2 2 tipus C1 + 3 tipus C2	2 tipus B1 + 3 tipus B2 1 tipus C1+ 1 tipus C2
M5	2	16 IES	8 IES

A la taula no hi ha inclosos els centres específics de formació professional.

Per tant la mostra també cobreix significativament els instituts classificats segons el criteri de **tipologia de municipi**.

Per últim analitzem els centres dels dos municipis de tipus M5, que són les ciutats de Reus i de Tarragona. Reus té 6 instituts i Tarragona 10. Són dues ciutats que superen els 90.000 habitants, i per la seva configuració urbanística, la població està distribuïda en dos llocs: el centre que correspondria al nucli antic de la ciutat i tot l'entorn més proper, i els barris, amb una personalitat pròpia ben definida. Evidentment per tal de cobrir les necessitats educatives de les dues ciutats, els instituts estan distribuïts de la mateixa manera, al centre o als barris.

Per a estudiar si la mostra cobreix suficientment la diferent tipologia dels instituts, cal tenir present també el **criteri de la ubicació** dins de la ciutat. Depenent d'on estan ubicats poden tenir, organitzativament parlant, característiques diferents.

La següent taula mostra la ubicació dels instituts dins de les ciutats, el nombre de cada tipus, i la quantitat de cadascun a la mostra.

TIPUS DE CENTRE	Centre		Extrarradi		Barri	
	<i>n.</i>	<i>mostra</i>	<i>n.</i>	<i>Mostra</i>	<i>n.</i>	<i>mostra</i>
A	-	-	-	-	1	-
B1	1	1	-	-	4	1
B2	3	2	-	-	2	1
C1	-	-	-	-	-	-
C2	2	2	3	1	-	-

Podem veure que la mostra cobreix tota la tipologia urbana de centres, tret de la secció d'educació secundària situada en un barri. Es va considerar no estudiar-la ja que de les 5 seccions d'educació secundària existents, se n'estudien les altres 4.

Per últim cal remarcar que els dos centres específics d'ensenyament professional, que depenen de la Delegació Territorial d'Ensenyament de Tarragona, formen part de la mostra.

3.4. ORGANIGRAFIA

En un estudi sobre l'estructura i organització d'un centre educatiu, es fa necessari elaborar l'organigrama del centre.

L'organigrama és l'expressió gràfica i esquemàtica de l'estructura d'una entitat. A partir de l'observació de l'organigrama es poden identificar els diferents òrgans que formen part de l'estructura funcional de l'institut, les relacions que s'estableixen entre els elements i les funcions de cadascun. És un element de racionalització de l'organització ja que queda reflectit l'ordre jeràrquic i de subordinació dels òrgans, i les relacions que s'estableixen entre ells.

Una anàlisi de l'organigrama pot evidenciar les manques de coordinació, o la multiplicitat d'òrgans per a realitzar una tasca.

L'organigrafia és el conjunt de tècniques i elements de representació gràfica que s'utilitzen per a confegir els organigrames. Hi ha diferents maneres d'entendre com s'han de representar els elements que formen part de l'organització i les relacions que s'estableixen.

Un dels possibles objectius que es podrien plantejar per a millorar l'organització dels centres educatius podria ser unificar la metodologia per a realitzar els organigrames.

Els instituts de secundària tenen uns elements comuns. Tal com s'ha anat expressant reiteradament, tots els centres educatius tenen dos tipus d'òrgans segons el seu grau de responsabilitat, hi ha els de govern i els de coordinació. En tots dos casos, depenen del nombre de membres que en formen part, s'anomenen unipersonals o col·legiats. Alhora, l'ordre jeràrquic que s'estableix entre els òrgans és en tots els centres pràcticament el mateix. La tipologia de relacions i de coordinacions que s'estableixen entre elements és també molt semblant; per tant, crear uns criteris bàsics d'organigrafia permetria uniformitzar l'expressió gràfica i esquemàtica de l'organització dels instituts de secundària.

La metodologia que s'expressa a continuació és per a elaborar organigrames de centres de secundària i podria servir com a punt de referència a qui vulgui realitzar el del seu centre.

L'organigrafia que està descrita és la que s'ha utilitzat per a elaborar els organigrames dels 27 centres estudiats. Els esmentats organigrames es poden trobar a l'**ANNEX I: ORGANIGRAMES**.

3.4.1. METODOLOGIA PER A L'ELABORACIÓ D'ORGANIGRAMES

Les normes per a elaborar l'organigrama d'un centre educatiu de secundària s'han dissenyat pensant que sigui una tasca abordable per qualsevol persona que tingui un lleuger domini del programari informàtic Microsoft PowerPoint, present en tots els instituts. Tota la tipologia d'icones, tipus de lletres, línies i gruixos utilitzats per a fer els organigrames és la que apareix en aquest software.

Per a la realització d'un organigrama considerem els quatre aspectes següents:

a. Mida del paper i orientació.

Seguint amb el criteri que el fet d'elaborar un organigrama estigui a l'abast de tothom, la mida de paper que s'utilitzarà és el d'un DIN A4, les dimensions del qual són de 297x210 mil·límetres, amb una orientació horitzontal.

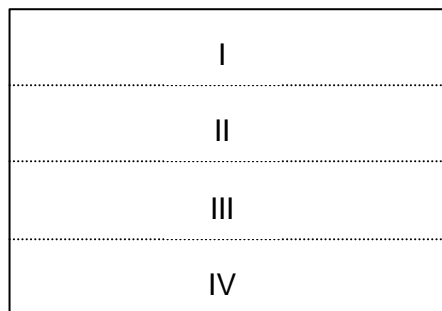
La limitació de les dimensions externes de l'organigrama seran, evidentment, de 297x210 mil·límetres.

Si una vegada imprès l'organigrama la lectura i la interpretació resulten complexes, sempre hi ha el recurs d'una ampliació.

b. La distribució dels elements dins de l'organigrama. La jerarquia.

Fem una hipotètica divisió horitzontal de l'organigrama en quatre parts iguals tal com mostra el *GRÀFIC 1*:

GRÀFIC 1
Distribució de l'espai de l'organigrama per ordre jeràrquic



L'ordre en què apareix cada part, d' I a IV, mostra l'ordre de jerarquia dels elements de l'organització. És a dir, prenem com a criteri que un òrgan té més autoritat i responsabilitat com més amunt apareix a l'organigrama.

Així les diferents parts estan destinades a:

- **Part I:** apareixen els òrgans col·legiats de govern, les seves comissions i el Director o Directora.
- **Part II:** és la destinada als òrgans unipersonals de govern.
- **Part III:** és on trobem els òrgans unipersonals de coordinació, i per tant els càrrecs, dins de l'organització, amb una relació més directa amb els càrrecs directius.
- **Part IV:** és la que correspon als òrgans col·legiats de coordinació i al Consell de Delegats. En aquesta part, normalment, a la dreta hi tindrem els elements de coordinació curricular, és a dir, departaments i seminaris. A la part esquerra, els elements de coordinació del seguiment i atenció als alumnes. Hi ha l'excepció dels instituts amb ensenyaments professionals, en què s'ha optat per situar a l'esquerra els òrgans de coordinació curricular dels esmentats estudis, passant els òrgans de coordinació del seguiment i atenció als alumnes a ocupar la part central.

c. La representació dels òrgans.

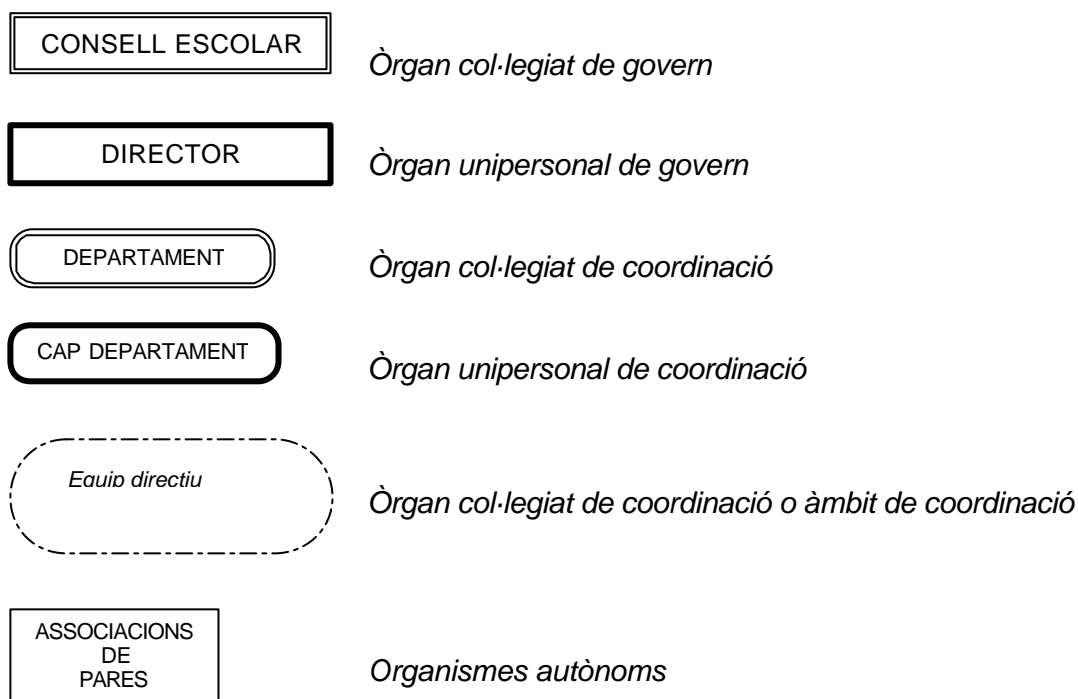
Els òrgans són els elements principals de l'organigrama, a partir dels quals s'estableix l'ordre jeràrquic i les relacions d'interdependència. En podem distingir dos tipus, els de govern i els de coordinació. Els primers són representats mitjançant finestres de forma rectangular i els segons mitjançant finestres rectangulars amb els angles arrodonits i d'un gruix menor.

Dins de cada tipus d'òrgan, podem distingir els unipersonals i els col·legiats. En el cas dels unipersonals la icona utilitzada és d'una sola línia. Els col·legiats, o bé amb una doble línia, en el cas dels Departaments i seminaris, o amb una línia discontinua formada per segments i punts en els altres casos, ja que contenen més d'un òrgan unipersonal.

Si l'òrgan representat és de govern s'utilitza el tipus de lletra Arial 10 en el seu format de majúscula, i si l'òrgan és de coordinació s'utilitza el tipus de lletra Arial 8 també en format majúscula. Per als òrgans col·legiats o àmbits de coordinació formats per més d'un òrgan unipersonal s'utilitza el tipus de lletra Arial 8 minúscula i cursiva.

El *GRÀFIC 2* mostra la iconografia utilitzada per representar els òrgans.

GRÀFIC 2
Representació gràfica dels òrgans



d. La representació de les relacions.

Les relacions entre els diferents òrgans s'estableix mitjançant línies (gruix de 2¼) i mostren les dependències funcionals entre els elements de l'organigrama.

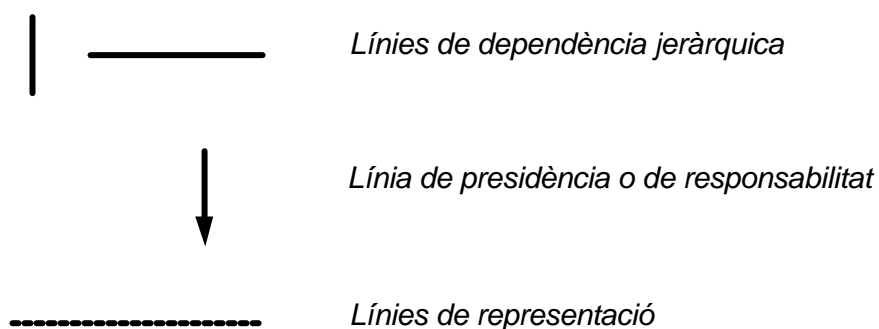
A l'hora d'elaborar l'organigrama és important distribuir els elements que el conformen de manera que no hi hagi creuaments entre les línies.

Hi distingim tres tipus de línies:

- La línia contínua sense orientació: significa que entre els dos elements hi ha una dependència jeràrquica d'autoritat o de responsabilitat.
- La línia contínua orientada: representa que l'element orientador (origen de la línia) té la responsabilitat de presidir o coordinar l'element orientat (final de la línia).
- La línia discontinua: significa representació. La línia relaciona dos elements un dels quals forma part de l'altre o el representa.

Al *GRÀFIC 3* podem veure els tipus de línies utilitzades i el significat de cadascuna.

GRÀFIC 3
Representació gràfica de les interrelacions



Amb les pautes descrites es pot abordar l'elaboració de l'organigrama del centre docent. Però cal remarcar que, a banda de la simple representació gràfica dels elements que formen part de l'organització, perquè la funcionalitat de l'organigrama sigui completa com a element de racionalització i fins i tot d'avaluació de l'organització del centre, caldria elaborar de forma annexa un catàleg on constin tots els òrgans i les funcions o les competències de cadascun. Aquesta segona part, per la seva complexitat, no ha estat possible elaborar-la en els 27 centres de la mostra.

Moltes vegades el catàleg dels òrgans i les funcions que tenen apareix de forma implícita en altres documents del centre, com són el Projecte Educatiu de Centre i el Reglament de Règim Interior.

4. RESULTATS DEL QÜESTIONARI SOBRE ESTRUCTURA I ORGANITZACIÓ DE CENTRES I LA SEVA ANÀLISI.

Els resultats obtinguts de les entrevistes realitzades als Directors i Directores dels 27 centres públics de secundària de la Delegació Territorial d'Ensenyament de Tarragona sobre estructura i organització de centres apareixen a l'**ANNEX III: TAULES DEL BUIDATGE DEL QÜESTIONARI**.

Les taules mostren les respostes als ítems del qüestionari, centre per centre. En aquest apartat s'analitzen les respostes donades.

A. CARACTERÍSTIQUES DELS CENTRES

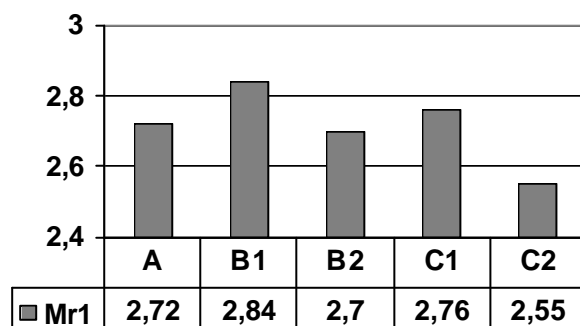
A.1. Tipologia del centre. Dades Generals

L'anàlisi d'aquest apartat es centra bàsicament en tres ítems: el referent al **nombre de professors** i els dos índexs, el **r1** (relació entre el nombre de professors i el nombre de grups) i el **r2** (relació entre el nombre d'alumnes i el nombre de professors).

L'índex **r1** és la ràtio *professors per grup* que hi ha al centre. La seva interpretació permet deduir la dotació de professorat en relació al nombre de grups del centre. Per tal d'analitzar si hi ha diferències en l'índex **r1** segons la tipologia de centre s'elabora el **Gràfic 1**, on hi apareix la mitjana aritmètica dels índex **r1** dels centres de la mostra agrupats per tipologia.

Gràfic 1

RÀTIO PROFESSORS-GRUP SEGONS LA TIPOLOGIA DE CENTRE

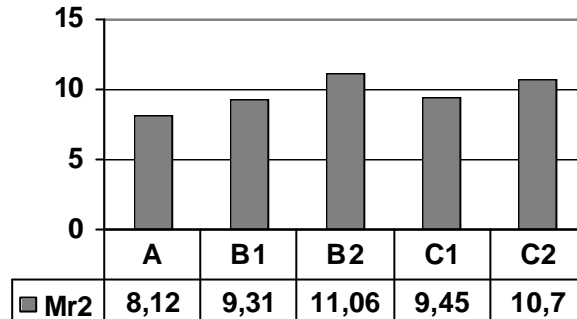


Com es pot observar, els centres amb menys de 20 grups, B1 i C1, són els que tenen millor dotació de professorat per grup. En canvi, els centres grans amb formació professional, C2, són els que tenen pitjor ràtio, possiblement motivada pel fet de tenir una quantitat important de grups de cicles formatius.

L'índex **r2** és la ràtio *alumnes per professor*. La seva interpretació ens indicarà quina és la dotació de professorat pel nombre d'alumnes que té el centre. Per veure si es produeixen diferències significatives en l'índex, depenent del tipus de centre que es tracta, s'ha elaborat el **Gràfic 2**, on es mostra quina és la mitjana aritmètica de l'índex **r2** resultant d'agrupar els centres de la mostra segons la tipologia.

Gràfic 2

RÀTIO ALUMNES-PROFESSOR SEGONS LA TIPOLOGIA DE CENTRE



Com es pot observar en el gràfic els centres més grans, B2 i C2, són els que tenen pitjor la ràtio *nombre d'alumnes per professor*, tal com ja passa amb l'índex **r1**.

A2. Descripció del professorat i de l'alumnat.

A la taula corresponent a aquest apartat, podem veure la proporció dels tipus de professorat que hi ha a cada centre. Com més gran és el centre i més etapes educatives imparteix, la proporció de professors de primària disminueix i augmenta la de professors de secundària. La proporció de professors de primària als centres docents de secundària varia d'un centre a un altre, però es situa al voltant d'un 18 %.

Un altre aspecte interessant d'estudiar és la visió que tenen els Directors i Directores dels alumnes. En el qüestionari es demana quin és el **grau de motivació**, el **grau d'heterogeneïtat**, el **grau de conflictivitat** i l' **origen social** dels alumnes, mesurant-los en una escala que va de l'1 al 5.

Aquests quatre punts són descriptors de la tipologia d'alumnes que es pot trobar al centre.

El **Gràfic 3** mostra la mitjana de les valoracions que han fet els Directors i Directores, distribuint els centres segons la seva tipologia.

A partir dels resultats obtinguts es poden fer les següents consideracions:

Quant al **grau de motivació**, com més petit és el centre i menys etapes educatives imparteix més hi ha la sensació que els alumnes estan motivats. L'excepció ve donada pels centres del tipus C3, que són específics de formació professional, on la motivació és molt alta. Una altra excepció, en aquest cas negativa, són els centres del tipus C1, on la valoració del grau de motivació és baixa.

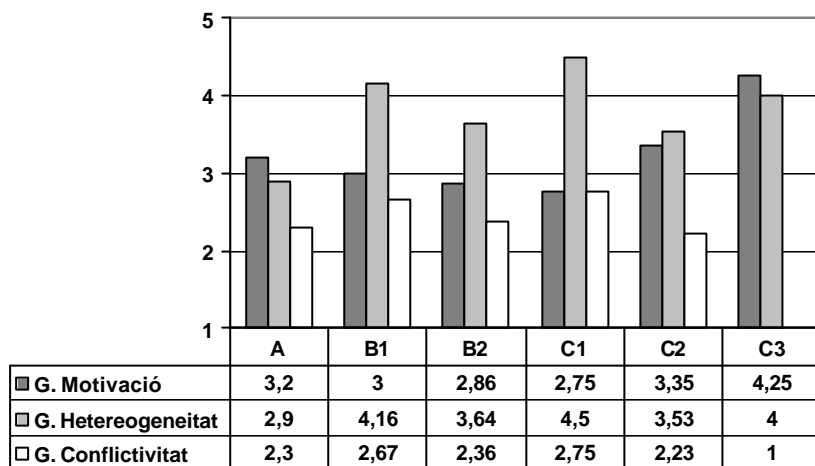
En general, però, es considera que els alumnes no estan ni motivats ni desmotivats. Podríem dir-ne mitjanament motivats.

El **grau d'heterogeneïtat** és considera alt o molt alt en els centres del tipus B1 i C1. Aquests tipus de centres corresponen, principalment, a municipis amb un sol centre (tipus

M2 o M3), o a instituts situats als barris perifèrics de les grans ciutats. En tots dos casos són centres on s'imparteix més d'una etapa educativa. Per tant és comprensible pensar que en aquests centres, per la seva ubicació física, hi ha tot tipus d'alumnes ja que són els únics de referència per als habitants de la població o barri del seu entorn.

Gràfic 3

DESCRIPCIÓ DE L'ALUMNAT SEGONS LA TIPOLOGIA DE CENTRE



Aquest fet no es dona als centres del tipus A, i queda justificat pel fet d'impartir exclusivament una etapa educativa, l'ESO.

En general, però, la valoració que es fa del grau d'heterogeneïtat és superior al que es podria considerar un valor hipotètic mitjà, que correspondria a 3.

La valoració que es fa del **grau de conflictivitat** és, en tots els casos, inferior a un valor hipotètic mitjà, que correspondria a 3. De totes maneres cal observar, que tal com passa amb l'ítem anterior, el grau de conflictivitat pren els seus valors més alts en els centres de tipus B1 i C1. Fent la mateixa reflexió que en el cas anterior, coincideix amb centres que estan situats en poblacions on el centre és únic, o amb centres situats als barris de les grans ciutats.

B. ÒRGANS DE GOVERN COL·LEGIATS

B.1. Consell Escolar

B.1.1. Valoració de la participació dels diferents sectors

Primerament abordarem l'anàlisi del nombre de **reunions anuals** del Consell Escolar.

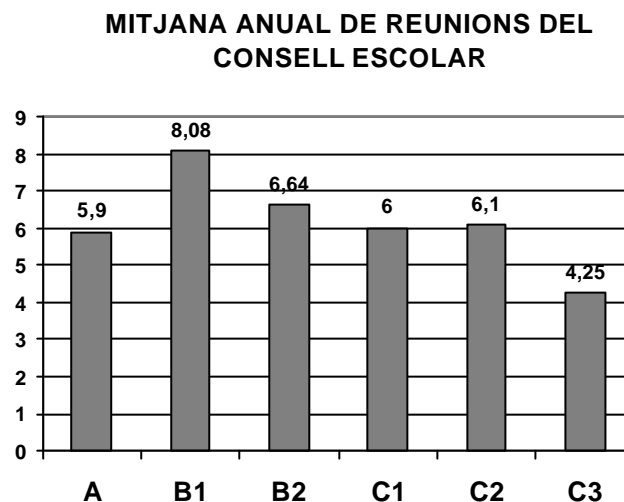
Prendrem com a criteri per a observar les diferències que es puguin donar, la tipologia de centre, tal com s'ha anat fent fins ara. El **Gràfic 4** mostra la mitjana de reunions anuals del Consell Escolar segons el tipus de centre.

La mitjana global de tots els centres observats sobre el nombre de reunions del Consell Escolar que es realitzen a l'any es situa al voltant de 6. Solen estar distribuïdes a raó de dues per a cada trimestre del curs. La primera reunió sol coincidir amb l'inici del curs

acadèmic i l'última amb la finalització. Tot i aquests paràmetres generals, ens trobem amb tota una diversitat de funcionament. Des del centre que reuneix el Consell Escolar dues vegades al mes, fins al que ho fa una per trimestre.

Si l'anàlisi es fa tenint en compte la tipologia de centre veiem que no hi diferències significatives. En tot cas, es pot remarcar que els centres que fan més reunions són que imparteixen ESO i Batxillerat. I dintre d'aquests els de tipus B1, dels quals ja hem comentat quina és la seva ubicació física: es troben situats en municipis on són l'únic centre, o bé en barris. Són també els centres on el Director o Directora considera que hi ha un major grau de conflictivitat.

Gràfic 4



A l'altre extrem hi trobem els centres de tipus C3, on únicament es realitza una reunió trimestral.

Un altre aspecte interessant d'estudiar és la valoració que fa el Director o Directora de la participació dels representants dels sectors de la comunitat educativa al Consell Escolar. El **Gràfic 5** mostra la valoració mitjana, segons la tipologia del centre, de la participació d'alumnes, pares i mares i AMPA, professors, personal no docent i l'Ajuntament.

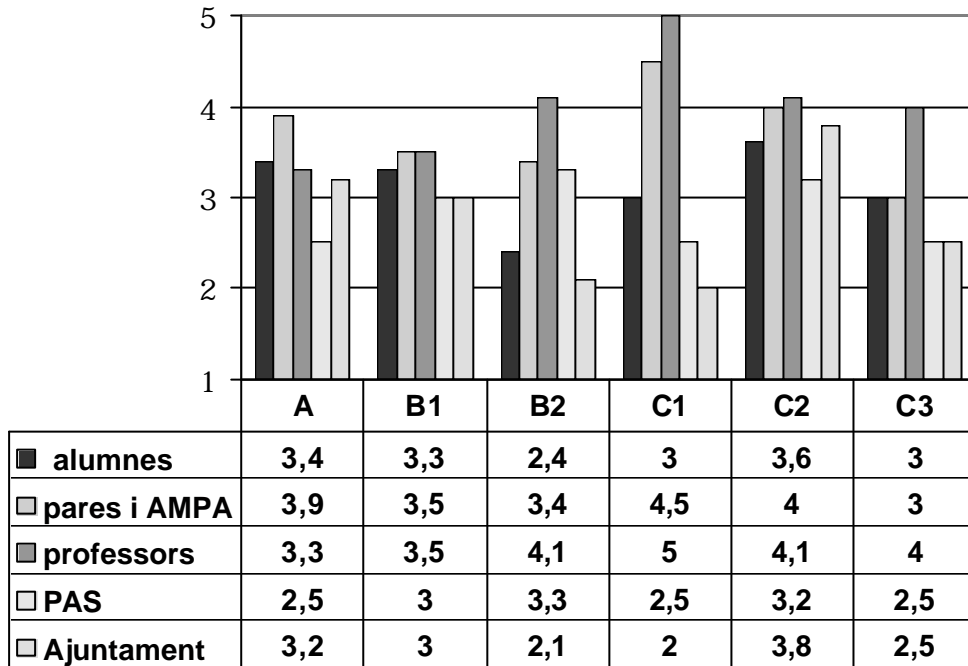
Una primera anàlisi es pot fer a nivell global, és a dir, tenint en compte tots els sectors. Podem observar que la participació és valorada de forma més equilibrada en els diferents sectors, en els centres de tipologia B1, tot i que es mouen al voltant del valor central 3, és a dir, una participació normal. Uns altres centres que podríem considerar amb una consideració de la participació equilibrada són els centres C2, però amb un grau de satisfacció superior al cas anterior.

Les situacions preocupants les podem situar en els centres de tipus B2, centres amb ESO i batxillerat amb més de 20 grups, normalment situats a les ciutats, i els C1 situats en ciutats mitjanes (amb un o dos centres de secundària). S'observa una disparitat en la valoració de la participació dels diferents sectors.

Centrem ara l'anàlisi en cada sector de la comunitat educativa.

Gràfic 5

VALORACIÓ DE LA PARTICIPACIÓ AL CONSELL ESCOLAR



Valoració de la participació del sector dels alumnes al Consell Escolar.

La participació dels alumnes està més ben valorada en els centres petits, sobretot en els centres on només s'imparteix l'ESO (tipus A), i, curiosament, en els centres del tipus C2 (centres grans amb totes les etapes educatives) que és on la valoració és més alta. Aquest fet, contrasta amb els centres de tipus B2 (centres grans amb ESO i Batxillerat), on es produeix la valoració més baixa. En aquest cas cal observar que el tipus d'estudis que s'imparteixen es converteix en un fet diferencial.

Si es fa una valoració global de la participació de l'alumnat, aquesta es pot considerar com a normal, és a dir ni satisfactòria ni insatisfactòria. Aquest fet contrasta amb els comentaris que fan els Directors i Directores, que es reparteixen a parts iguals entre els que consideren que els representants dels alumnes al Consell Escolar assisteixen i fan propostes, i els que opinen que no assisteixen gaire i no intervenen suficientment.

Com a conclusió, la participació dels alumnes al Consell Escolar, i el paper que hi han de jugar, no és suficientment satisfactòria, els Directors i Directores n'esperen més. Ha de ser un motiu de reflexió per a millorar.

Valoració de la participació del sector mares i pares d'alumnes i AMPA al Consell Escolar.

La valoració és, en termes generals, superior a la dels alumnes, i podem considerar-la com a satisfactòria. Els valors més alts es donen als centres amb ensenyaments professionals, i els més baixos en els centres grans amb ESO i batxillerat.

Els comentaris que en fan els Directors i Directores són generalment positius. Els representants de les mares i pares i de l'AMPA solen fer propostes, aporten opinions i es preocupen per la marxa del centre.

Valoració de la participació del sector professors al Consell Escolar.

És el sector que surt més ben parat de l'enquesta. En general es considera que la participació dels representants dels professors al Consell Escolar és satisfactòria. Curiosament, com més gran és el centre, millor és la valoració que se'n fa (a excepció dels centres C1). És possible que el Director o Directora busqui la complicitat d'aquest sector en les reunions del Consell Escolar.

El fet contrasta amb els pocs comentaris que han fet els entrevistats respecte a la participació del professorat. No hi ha matisos per poder entrar més a fons en la participació del professorat. Normalment, però, porten les propostes del Claustre de professors.

Valoració de la participació del sector personal d'administració i serveis.

És un dels sectors on la valoració que se'n fa no arriba a l'aprovat. Els únics centres on es considera que la participació és suficient és en els centres grans, els de tipus B2 i C2.

Pel que fa als comentaris, normalment fan referència a la passivitat de la participació del representant del sector personal d'administració i serveis: no fan gaires aportacions. Excepcionalment és considera positiva si les característiques personals del representant coincideixen amb les d'una persona activa i preocupada pel centre.

Com a conclusió la participació dels PAS al Consell Escolar, i per tant en el control i govern del centre, és un dels altres aspectes que cal millorar.

Valoració de la participació del representant de l'Ajuntament.

Un altre sector on també la valoració mitjana no és satisfactòria. Als centres grans i amb cicles formatius és on s'obté una major valoració (solen ser centres situats a les grans ciutats). A la part oposada tenim els centres grans d'ESO i Batxillerat (també centres grans situats a les grans ciutats), la qual cosa fa pensar que es consideren més satisfets amb la participació de l'Ajuntament els centres amb ensenyaments professionals que els que no en tenen.

Els comentaris dels Directors i Directores es reparteixen a parts iguals entre els que consideren que el representant fa aportacions i els que consideren que és un element passiu i, fins i tot, en alguns casos ni hi assisteixen.

L'Ajuntament ha de tenir una presència notòria en la gestió i control dels centres. És l'administració més propera, físicament i socialment, al centre, per tant i com a conclusió un

altre aspecte a millorar és l'aportació que fa l'Ajuntament al Consell Escolar dels centres educatius de secundària.

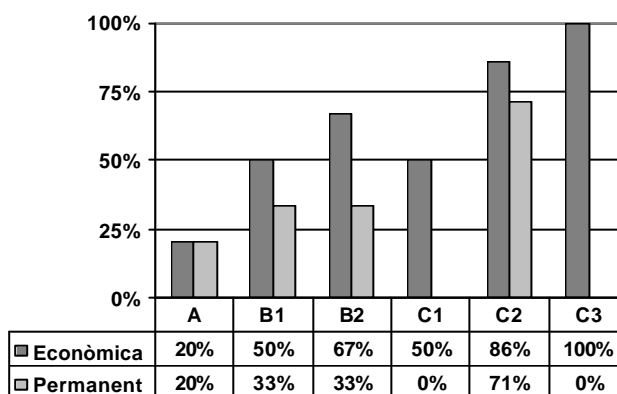
B.1.2. Consell Escolar i comissions.

En aquest apartat hi ha l'estudi de les comissions del Consell Escolar. Normativament en tenim tres: la **Comissió Econòmica**, la **Comissió Permanent**, i la **Comissió de Convivència**. A partir de buidar el qüestionari s'ha observat que les dues primeres són les que, tot i estar constituïdes, hi ha molts centres en que no es reuneixen, no se'ls dona cap atribució real. I als centres que les tenen i les utilitzen, el nombre de reunions anuals és molt baix (com a molt dues l'any).

El **Gràfic 6** mostra el percentatge de centres on tenen una activitat reconeguda.

Gràfic 6

PERCENTATGE DE CENTRES ON ES REUNEIX LA COMISSIÓ



La Comissió Econòmica.

La Comissió Econòmica ha d'estar constituïda en tots els centres i les seves funcions les hi ha d'atribuir el Consell Escolar. En principi cal pensar que ha de ser un instrument que rebi funcions del Consell Escolar de gestió i control de l'àmbit econòmic.

Primerament cal observar que hi ha un alt percentatge de centres on la Comissió no té cap tipus de consideració, ja que ni es reuneix, sobretot als centres petits (A, B1 i C1). A la resta de centres es reuneix una o dues vegades l'any, i les atribucions que se li donen queden reduïdes a revisar el pressupost i la liquidació corresponents.

Els centres amb una major activitat de la Comissió Econòmica són els centres grans amb cicles formatius, motivat perquè el pressupost que mouen és més complex, tant pel que fa a ingressos com a despeses.

L'existència de la Comissió Econòmica i de les funcions que se li encomanen és un dels altres aspectes que cal tractar a les conclusions, dins de les propostes sobre les comissions del Consell Escolar.

La Comissió Permanent.

La Comissió Permanent té activitat als centres grans i amb ensenyaments professionals. Per a no reunir tot el Consell Escolar té la competència per resoldre qüestions de forma ràpida, com per exemple aprovar les activitats extraescolars que sorgeixen i, en algun cas, fins i tot té les atribucions de la Comissió de Convivència.

De totes maneres, en els llocs on existeix l'activitat de la comissió és mínima. Es reuneix una mitjana de dues o tres vegades l'any.

La Comissió de Convivència.

De totes les comissions definides normativament, és la que té el paper més clar i de més utilitat per al centre. Dels 27 centres entrevistats només en tres casos no hi ha la necessitat de reunir-la, i les competències són assumides per la direcció.

Per tal de corroborar que realment es fa ús de la comissió, la següent taula mostra la freqüència mitjana de reunions anuals de cada tipus de centre. Cal observar que el fet de realitzar una mitjana de reunions no evidencia la diversitat de situacions que es donen. Per exemple, hi ha centres, en un entorn conflictiu, que reuneixen la Comissió de convivència una o dues vegades a la setmana, per actuar ràpidament i donar efectivitat a la resolució dels problemes disciplinaris. La resta de centres del mateix tipus d'aquest sol utilitzar la Comissió mensualment.

<i>Tipus de centre</i>	<i>Freqüència mitjana de reunions de la Comissió de Convivència</i>
A	5 anuals
B1	Una setmanal
B2	Una mensual
C1	4-5 anuals
C2	Una mensual
C3	3-4 anuals

Quant a les funcions que realitza la Comissió de convivència hi ha una pràctica unanimitat, les qüestions relacionades amb el règim disciplinari del centre: obertura d'expedients, mesures cautelars i sancions.

Cal destacar que hi ha centres que convoquen només una part del Consell Escolar, creant una comissió que tant realitza tasques de Comissió permanent com de Comissió de convivència. Aquesta solució adoptada optimitza recursos, i la comissió resultant té les atribucions de les dues. És un bon recurs organitzatiu.

També cal comentar que alguns centres tenen la necessitat que la responsabilitat de la resolució dels conflictes disciplinaris sigui assumida directament per la direcció, amb l'objectiu d'agilitar el procés que hi ha entre que es comet la falta per part de l'alumne, fins que es resol la sanció a aplicar. Aquest model opta per defugir la participació de la comunitat educativa per a resoldre els conflictes disciplinaris dels alumnes, en bé d'una resolució àgil i ràpida, i moltes vegades efectiva. En tot cas, el Consell Escolar sempre és informat de les mesures preses.

Altres comissions.

La normativa permet crear comissions, amb les atribucions que li doni el Consell Escolar. De tots els centres entrevistats només en un centre es dona aquest fet, on es creen diferents comissions segons les necessitats que sorgeixen. En aquests moments la que té una activitat consolidada en aquest centre és la d'Ajuts als Alumnes, on hi ha la participació

també dels Serveis Socials de l'Ajuntament. La principal funció és detectar els alumnes amb necessitats econòmiques i buscar els recursos necessaris per ajudar-los, ja siguin en forma de materials escolars o per pagar les activitats extraescolars.

En general, la creació de comissions dins del Consell Escolar és un recurs que no s'utilitza.

B.1.3. Temes tractats al Consell Escolar.

A partir de les respostes que donen els Directors i Directores sobre els temes més tractats al Consell Escolar, es pot deduir quines són, per a la direcció dels centres, les principals atribucions del Consell Escolar.

Si agrupem les respostes dels Directors i Directores per la freqüència en què és mencionada, ens permet fer una classificació dels temes en tres blocs.

Un primer bloc el formen els temes que, des del punt de vista de la direcció, són els més tractats al Consell Escolar. Bàsicament són tres:

- La informació sobre les sortides o activitats extraescolars que es realitzen al centre, i la seva aprovació. Informació i aprovació d'altres activitats: jornades culturals,...
- Qüestions relacionades amb l'exercici de la disciplina: expedients, sancions,...
- L'organització i funcionament del centre, el Pla anual del centre, o bé la programació general del centre: horaris del curs, tutories,...

Un segon bloc el formarien els següents temes:

- Qüestions econòmiques: Aprovació de pressupostos, liquidació econòmica, informació i aprovació de contractes de serveis,...
- Qüestions pedagògiques: Anàlisi dels resultats de les avaluacions dels alumnes, agrupament d'alumnes, canvis curriculars,...
- Obres, remodelació del centre o informació sobre el nou edifici, en cas d'un trasllat.

I un tercer bloc, on hi ha els temes menys esmentats pels entrevistats:

- Convenis amb empreses.
- Informació i aprovació de projectes o de plans estratègics.
- Informacions i queixes dels diferents sectors.
- Relacions amb l'Ajuntament.
- Faltes d'assistència del professorat.
- Informació i aprovació de la relació de llibres de text.

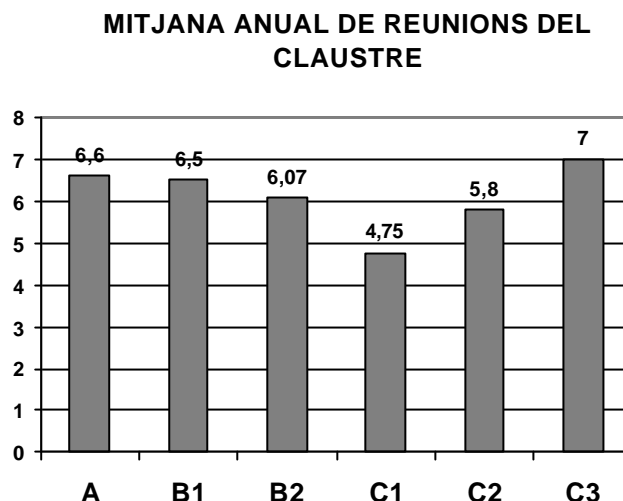
Cal remarcar que són molts els centres en què, tot i no tenir competències el Consell Escolar en matèria pedagògica, s'opta per passar-hi informació relativa a aquest àmbit.

Com a aspecte negatiu, cal comentar que són pocs els centres que treballen plans estratègics o projectes en el Consell Escolar. Els plans estratègics o els projectes que puguin crear i portar a terme un centre són un distintiu d'autonomia, qui incideixen en la millora de la qualitat del servei que ofereix. Vol dir que hi ha un procés d'avaluació interna: una anàlisi, una detecció de mancances, una reflexió i unes propostes per a corregir o millorar l'aspecte avaluat.

B.2. Claustre

Primerament el **Gràfic 7** mostra la mitjana del **nombre de reunions anuals** que es realitzen del Claustre de Professors, tenint en compte la tipologia del centre.

Gràfic 7



Les diferències que podem trobar, segons el tipus de centre, no són significatives. En tot cas hem de remarcar que els centres realitzen, aproximadament, una mitjana 6 reunions anuals del Claustre de professors. Els centres petits, A i B1, són els que tenen una major freqüència de reunions. Inclús hi ha un centre, l'IES 17, on el Claustre es reuneix setmanalment. Per altra banda els centres amb ensenyaments professionals són els que tenen una menor freqüència de reunions.

Curiosa resulta la comparació del **Gràfic 7** amb el **Gràfic 4**. Veiem que, en general, els centres fan més reunions del Consell Escolar que del Claustre. Tot i que la diferència es mínima, indica una necessitat més gran de convocar el Consell Escolar que el Claustre de professors, fet motivat per ser les atribucions del Consell Escolar de més responsabilitat que les del Claustre.

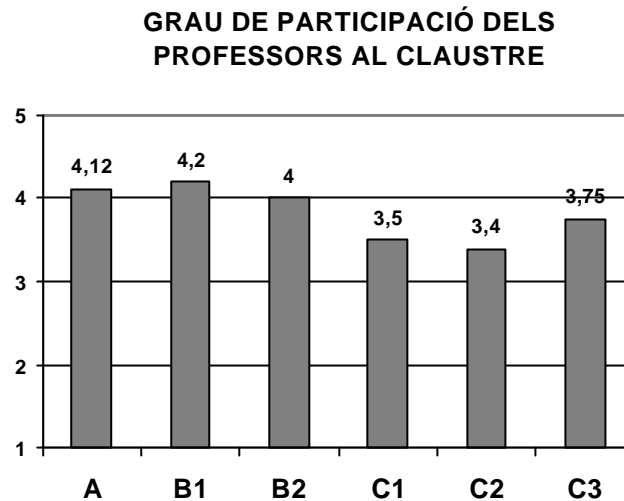
Valoració de la participació del professorat al Claustre

Quant a la valoració que fan els Directors i Directores del **grau de participació dels professors** al Claustre, el **Gràfic 8** mostra la mitjana d'aquesta valoració agrupant els centres segons el seu tipus.

En general les direccions dels centres aproven la participació del professorat al Claustre, tot i que es pot observar una diferència significativa entre els centres amb ensenyaments professionals dels que no en tenen. Així en els centres de tipus A, B1 i B2 la valoració supera el 4 i en els centres C1, C2 i C3 la mitjana de la valoració queda, en el millor dels casos, un quart de punt per sota.

Possiblement els directors i directores dels centres amb formació professional consideren que la participació del seu professorat en el Claustre podria millorar.

Gràfic 8



Temes més tractats al Claustre

Quant als temes tractats al Claustre de Professors podem distingir tres blocs, segons la freqüència amb què és citat per les persones entrevistades. El primer bloc el constitueixen els temes més anomenats, són bàsicament dos:

- Organització interna del centre: Horaris, planificació, programació anual, funcionament, ...
- Qüestions pedagògiques: Criteris d'avaluació, planificació curricular, atenció a la diversitat, agrupaments d'alumnes, valoració de les avaluacions, elaboració i revisió del Projecte Curricular del Centre.... En definitiva, tot el que fa referència a la planificació, aplicació i avaluació de les mesures pedagògiques i curriculars del centre.

En el segon bloc podríem anomenar els següents temes:

- Informació de les activitats que es realitzen al centre, ja siguin extraescolars, culturals o de qualsevol altre tipus.
- Qüestions disciplinàries i de Reglament de Règim Intern: Criteris d'elaboració.
- Qüestions econòmiques: Repartiment dels diners als departaments, presentació de pressupostos, ...

Finalment els temes que menys apareixen anomenats, i per tant menys tractats:

- Pla estratègic.
- Projecte lingüístic i Pla d'emergència.
- Trasllet de centre, obres al centre.
- Matriculació, beques.

Es pot observar que el Claustre té ben assumides les seves competències, centrades en l'àmbit pedagògic-docent. Quant al Reglament de Règim Intern i a les qüestions disciplinàries, que no són competència directa del Claustre, són motiu de preocupació i són tractats amb freqüència. Per últim cal remarcar que, tal com passa amb el Consell Escolar,

hi ha una baixa freqüència, per no dir nul·la, de parlar de l'avaluació interna dels centres i, per tant, s'aborda poc la creació de projectes o plans estratègics que serveixin per millorar la qualitat del procés educatiu.

C. ÒRGANS UNIPERSONALS DE GOVERN

C.1. L'equip directiu.

En aquest apartat s'estudien dos aspectes. Per una banda, el nombre de membres que en formen part i, per l'altra, la coordinació interna.

Nombre de membres de l'equip directiu.

En aquests moments, molts centres tenen més càrrecs directius dels que una lectura estricta de la normativa els permetria. El volum de feina que ha suposat l'augment de l'autonomia del centre, tant en l'àmbit pedagògic-docent com en l'àmbit econòmic-administratiu, així com la tipologia d'estudis que ha implementat la LOGSE i la problemàtica de la nova manera d'entendre l'ensenyament, ha fet que l'administració educativa hagi entès la situació (no sense discussions prèvies, i de vegades duradores) i en molts casos ha admès la necessitat de dotar els centres amb més òrgans unipersonals de govern.

Així podem observar que els centres de tipus A, pràcticament tots tenen els quatre càrrecs directius bàsics: Director, Cap d'estudis, Coordinador pedagògic i Secretari.

Els centres de tipus B2, és a dir, amb estudis de les etapes d'ESO i batxillerat i amb un volum considerable de grups i alumnes, s'han dotat d'un nou càrrec directiu, el Cap d'estudis adjunt, tot i que, de vegades, el nomenament corresponent és un altre, com per exemple el de Sotsdirector. En aquest casos el nombre de càrrecs directius arriba a 5.

Per últim els centres de tipus C2, centres grans i que ofereixen els tres tipus d'estudis: ESO, Batxillerat i Cicles Formatius, estan dotats en la majoria dels casos amb 7 càrrecs directius. La diferència amb la resta de centres és tenir un Cap d'estudis de Formació Professional (apareix de forma normativa a les instruccions d'inici del curs 2001-2002) i un Administrador.

Hores setmanals de coordinació de l'equip directiu.

Els equips directius solen reunir-se durant la setmana, i en alguns casos fan més d'una reunió. Aquest fet demostra la importància que ha pres en els centres docents la coordinació entre els membres de l'equip directiu. La reunió es fa per distribuir tasques, unificar criteris o pautes d'actuació, planificar, estudiar els problemes que van sorgint diàriament...

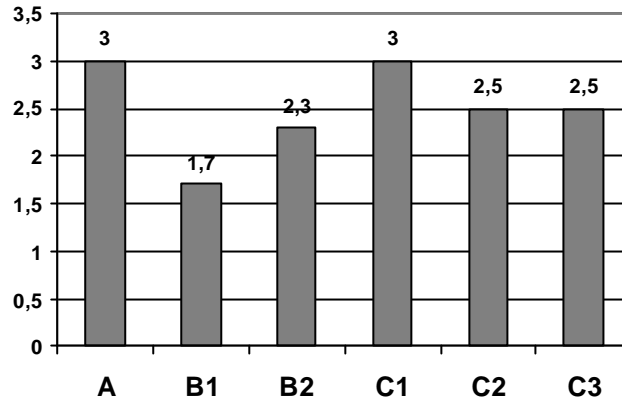
El **Gràfic 9** mostra la mitjana d'hores setmanals de reunió de l'equip directiu, agrupant els centres de la mostra segons el seu tipus.

La mitjana d'hores setmanals de coordinació de l'equip directiu supera les dues hores. Concretament és de 2 hores i 14 minuts. No cal dir que en tots els centres és l'òrgan col·legiat, o àmbit de coordinació, que més temps dedica a reunir-se, i prova la importància que té per al funcionament correcte de l'institut.

Si s'observa el **Gràfic 9**, es pot veure que, curiosament, els centres on hi ha més dedicació a la coordinació són els centres tipus A, amb només ESO, i els centres C1, centres petits amb els tres tipus d'estudis. També queda demostrat, que els centres amb ensenyaments professionals tenen tendència a dedicar més temps a la coordinació de l'equip directiu.

Gràfic 9

**HORES SETMANALS DE COORDINACIÓ
DE L'EQUIP DIRECTIU**



C.2. Funcions dels membres de l'equip directiu.

Dins del qüestionari passat als enquestats, hi ha la part dedicada a la distribució de funcions dels membres de l'equip directiu. Hi ha 45 funcions que la normativa atribueix, cadascuna, a un càrrec directiu, i es pregunta a l'entrevistat qui la realitza realment a cada centre.

Els resultats obtinguts són:

Funcions del Director

El Decret 199/1996 estableix les següents funcions del Director:

1	<i>Representar el centre i representar l'administració educativa en el centre.</i>
---	------------------------------------------------------------------------------------

En aquest cas hi ha unanimitat. En tots els casos, tret d'un on es considera compartida amb el Cap d'estudis, és el Director qui l'exerceix.

3	<i>Facilitar als diferents sectors la informació sobre la vida del centre i les activitats.</i>
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Aproximadament en la meitat (48%) dels centres és una feina exercida exclusivament pel Director. En un 44% és compartida entre diferents membres de l'equip directiu, principalment el Cap d'estudis o el Coordinador pedagògic. En els 3 casos restants es realitza per un sol membre de l'equip directiu que no és el Director.

4	<i>Elaborar la programació general del centre.</i>
---	----------------------------------------------------

En un 30% dels centres es realitza de forma exclusiva per part del Director. En la resta, tret d'un cas, és una responsabilitat compartida entre membres de l'equip directiu. El cas més freqüent és que l'elaboració de la programació general del centre es faci entre tots els membres de l'equip directiu.

5 | *Elaborar la memòria anual d'activitats del centre.*

Només en un 11% dels centres entrevistats la realitza exclusivament el Director. De la resta destaquem que en un 48% dels casos es realitza de forma compartida, majoritàriament entre tots els membres de l'equip directiu. En 3 casos, que representen un 11%, la realitza un càrrec que no és directiu, concretament el Coordinador d'activitats i serveis escolars.

6 | *Assignar el professorat als diferents cursos, àrees i matèries.*

El càrrec directiu que més intervé en aquesta funció és el Cap d'estudis, en un 93% dels centres entrevistats. Es considera per tant que és el membre de l'equip directiu que més li pertoca realitzar la funció. Es pot observar també, que en un 70% dels casos, la responsabilitat es comparteix. El cas més freqüent és entre el Cap d'estudis i el Cap d'estudis adjunt si n'hi ha, o entre el Cap d'estudis i el Coordinador pedagògic quan no existeix el Cap d'estudis adjunt.

10 | *Coordinar la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa.*

El 59% dels casos la realitza el Director exclusivament, tal com correspon, però en un 37% es realitza de forma compartida. El Coordinador pedagògic és el que més intervé quan es comparteix.

11 | *Col·laborar amb els òrgans superiors de l'administració educativa.*

Aquesta funció és clarament assumida pel Director, tot i que en tres casos es comparteix amb altres membres de l'equip directiu.

21 | *Vetllar pel compliment del RRI.*

Només en dos casos (7%) és assumida exclusivament pel Director. En un 22% la realitza únicament el Cap d'estudis, i la resta, un 71% dels centres, és una responsabilitat compartida entre diferents membres de l'equip directiu, on apareixen amb més freqüència el Director i el Cap d'estudis.

22 | *Controlar l'assistència del personal del centre.*

Una altra funció que només en un 14% dels casos és assumida pel Director. En un 33% dels centres és assumida pel Cap d'estudis o el Cap d'estudis adjunt, i en un 48% dels casos és assumida de forma compartida. Majoritàriament, el membre de l'equip directiu que més vegades es relaciona és el Cap d'estudis.

27 | *Vetllar per a l'elaboració, aplicació i revisió del PCC.*

En un 22% dels centres és assumida exclusivament pel Director, en un 15% pel Coordinador pedagògic. La resta, un 63%, es realitza de forma compartida. El càrrecs directius més relacionats amb el compliment de la tasca, a banda del Director, són el Coordinador pedagògic i el Cap d'estudis.

33 | *Dirigir i coordinar totes les activitats del centre.*

Aquesta és una tasca assumida clarament pels Directors, tot que hi ha dos centres, del tipus A, on es comparteix.

34 *Designar els òrgans unipersonals de govern.*

Una altra atribució exclusiva del Director, sense vacil·lacions.

35 *Complir i fer complir les lleis i normes vigents.*

Tot i que en tots els casos el Director n'és el responsable, en un 41% dels centres es comparteix. Es distingeixen dues situacions: o es comparteix amb el Cap d'estudis, o amb tota la resta de membres de l'equip directiu.

36 *Convocar i presidir els actes acadèmics i les reunions dels òrgans col·legiats.*

De responsabilitat única del Director en tots els centres entrevistats.

38 *Executar els acords adoptats pels òrgans col·legiats.*

Una altra atribució que el Director és qui l'assumeix en tots els centres, tret d'un; però que, en un 37% dels centres, es comparteix amb la resta de membres de l'equip directiu, bàsicament amb el Secretari o el Cap d'estudis.

39 *Exercir el comandament del personal adscrit al centre.*

En un 52% dels instituts és exercida exclusivament pel Director, en un 11% pel Secretari, i en la resta, un 37%, és compartida entre el Director i altres membres de l'equip, principalment el Cap d'estudis i el Secretari.

Com a anàlisi final, de les atribucions que té assignades el Director es pot dir que, de les 16 funcions del Director, només 5 són assumides exclusivament per ell, concretament la 1, 11, 33, 34 i 36. Són les que corresponen a l'exercici de màxim representant del centre, ja sigui vers l'exterior o dins del propi centre.

Les funcions corresponents a planificar (4, 5, 6) són majoritàriament compartides amb altres membres de l'equip directiu. En el cas concret de "*l'assignació del professorat als diferents cursos i matèries*", pràcticament en tots els centres és responsabilitat del Cap d'estudis.

Quan a les funcions d'avaluació i control (21, 22, 27), són majoritàriament assumides pels diferents membres de l'equip, de forma compartida. Es creu necessari que tots els membres de l'equip directiu han de col·laborar en el control i l'avaluació de les diferents activitats que es porten a terme, executar els acords presos, o fer complir les normes. Així tenim que les funcions 35, 38 i 39, corresponents a gestionar i executar, en molts casos, són exercides també per altres càrrecs directius.

Per últim hem de remarcar que hi ha una tendència significativa a delegar certs tipus de funcions, a procurar que les responsabilitats siguin compartides per dos o més òrgans unipersonals de govern.

Funcions del Cap d'estudis

Per al Cap d'estudis el Decret 199/1996 estableix, entre d'altres, les següents funcions:

2	<i>Substituir el Director en cas d'absència.</i>
---	--------------------------------------------------

La substitució del Director és assumida en la pràctica totalitat dels centres pel Cap d'estudis. Cal remarcar que hi ha 3 casos en què la substitució és assumida per la resta de l'equip directiu.

7	<i>Dur a terme l'elaboració de l'horari escolar i la distribució dels grups, de les aules.</i>
---	------------------------------------------------------------------------------------------------

Només en un 22% dels instituts és assumida exclusivament pel Cap d'estudis. En la resta, un 78%, es realitza de forma compartida, majoritàriament entre el Cap d'estudis i el Cap d'estudis adjunt, si n'hi ha.

12	<i>Coordinar les relacions amb els serveis educatius del Departament d'Ensenyament i l'EAP.</i>
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Només en dos centres (7%) és funció exclusiva del Cap d'estudis. Majoritàriament, és una funció assumida pel Coordinador pedagògic (63% dels centres) de forma exclusiva, és a dir n'és l'únic responsable.

14	<i>Coordinar la programació de l'acció tutorial desenvolupada en el centre.</i>
----	---------------------------------------------------------------------------------

Tal com passa amb la funció 12, en la majoria dels casos és responsabilitat exclusiva del Coordinador pedagògic (70% dels instituts). Només en un 7% dels casos és assumida pel Cap d'estudis.

15	<i>Coordinar la realització de les reunions d'avaluació.</i>
----	--------------------------------------------------------------

En un 33% dels centres correspon al Cap d'estudis exercir la funció, però es tendeix a ser compartida per dos o més càrrecs directius (55% dels centres). Entre els casos on es comparteix, el més freqüent és que sigui entre el Cap d'estudis, per una banda, i el Coordinador pedagògic o el Cap d'estudis adjunt, per l'altra.

16	<i>Coordinar les activitats reglades del centre.</i>
----	------------------------------------------------------

El Cap d'estudis l'exerceix en exclusiva en un 30% dels casos. En pràcticament la resta de casos (un 63%), és una responsabilitat compartida entre dos o més càrrecs directius.

17	<i>Coordinar les activitats escolars reglades amb els centres de procedència dels alumnes.</i>
----	------------------------------------------------------------------------------------------------

Només en un cas és exercida únicament pel Cap d'estudis. En canvi l'exerceix el Coordinador pedagògic en un 70% dels casos. En un 19% és compartida. És una funció que, clarament, no realitza el Cap d'estudis.

19	<i>Coordinar les activitats escolars complementàries.</i>
----	-----------------------------------------------------------

Tot i ser responsabilitat del Cap d'estudis, realment hi ha molta diversitat a l'hora d'assumir-la. En un 15% dels casos l'assumeix únicament el Cap d'estudis, en un 19% el Coordinador Pedagògic, en un 15% el Director, i en un 44% es compartida entre diferents membres de l'equip directiu.

24 *Seguiment i avaluació interna de les activitats del centre.*

En un sol centre la realitza exclusivament el Cap d'estudis. La tendència és que sigui una responsabilitat compartida (un 74% dels casos), amb la intervenció majoritària del Director, Cap d'estudis i Coordinador pedagògic.

Si analitzem la informació relativa a les funcions del Cap d'estudis, es comprova que, tret de substituir al Director, que realitza de forma exclusiva, la resta són realitzades per altres membres de l'equip directiu, o bé directament o bé de forma compartida. El més freqüent és la col·laboració entre el Cap d'estudis i el Cap d'estudis adjunt, o el Cap d'estudis i el Coordinador pedagògic.

Cal destacar les funcions 12, 14 i 17, que fan referència a l'acció tutorial, la coordinació amb els centres de primària i la coordinació amb l'EAP i altres serveis educatius, que han passat a ser assumides pel Coordinador pedagògic. Finalment cal comentar que la funció referent a fer el seguiment i l'avaluació interna del centre es comparteix entre els membres de l'equip directiu.

El volum de feina que comporten les atribucions del Cap d'estudis, i la poca concreció que tenen les funcions assignades al Coordinador pedagògic ha fet que hi hagi un traspàs de competències, així doncs les funcions relacionades amb els aspectes menys acadèmics dels alumnes han passat al Coordinador pedagògic (l'acció tutorial, la problemàtica personal de l'alumne, la diversitat, la incorporació al centre,...).

Funcions del Secretari.

9 *Elaborar el projecte de pressupost del centre.*

L'elaboració del pressupost es realitza en tots els centres pel Secretari o l'Administrador, tot i que en un 26% dels casos hi participa el Director.

23 *Vetllar per l'adequat compliment de la gestió administrativa del procés de preinscripció i la matriculació dels alumnes.*

És una tasca que en els centres la realitza el Director, el Secretari o es comparteix entre els dos. Així en un 19% dels casos correspon al Director, un 48% el Secretari i en un 26% és compartida.

25 *Tenir cura que els expedients acadèmics dels alumnes estiguin complets i diligenciats.*

En un 59% dels centres és una funció exercida exclusivament pel Secretari. En un 30% és compartida, amb diferents opcions: Director – Secretari, Cap d'estudis – Secretari, Coordinador pedagògic – Secretari.

26 *Vetllar pel manteniment i conservació general del centre.*

En un 52% dels centres és una tasca exclusiva del Secretari o de l' Administrador. En un 37% és compartida, bàsicament entre el Director i el Secretari o l'Administrador.

37 *Exercir la secretaria dels òrgans de govern.*

Unanimitat. En tots els centres estudiats és el Secretari qui realitza la funció.

40 | *Dur a terme la gestió econòmica de l'institut.*

Tret d'un 19% dels centres, en què és compartida entre el Director i el Secretari o l'Administrador, en la resta correspon al Secretari o a l'Administrador

41 | *Confegir i mantenir l'inventari del centre.*

42 | *Estendre les certificacions i els documents oficials de l'institut.*

43 | *Tenir cura de les tasques administratives de l'institut.*

44 | *Ordenar el procés d'arxiu dels documents del centre.*

S'han agrupat les quatre funcions perquè el comentari a fer és el mateix. Unànimement, en tots els centres, és el Secretari o l'Administrador qui exerceix la funció.

45 | *Dur a terme la correcta preparació dels documents relatius a l'adquisició, l'alineació i lloguer de béns i als contractes d'obres, serveis i subministraments.*

En un 78% dels instituts és exercida pel Secretari o l'Administrador. En la resta de casos intervé el Director conjuntament amb el Secretari o l'Administrador.

El Secretari, o l'Administrador en els centres que en tenen, és l'òrgan unipersonal de govern que té les funcions més clarament definides i, alhora, són les més específiques. Per tal motiu les exerceix de forma exclusiva, és a dir, les porta a terme sense el suport de cap més càrrec directiu. Però hi ha la tendència del Director a intervenir en temes econòmics, ja sigui en l'elaboració del pressupost, manteniment del centre o en la definició dels contractes,...

Les funcions del Coordinador pedagògic

8 | *Proposar les modificacions curriculars.*

En un 56% dels casos la realitza el Coordinador pedagògic, tot i que cal destacar que, en un 37% dels centres, és una responsabilitat compartida. En aquest cas el més freqüent és entre el Coordinador pedagògic i el Cap d'estudis.

13 | *Coordinar l'elaboració i l'actualització del projecte curricular del centre.*

En aquest cas, només en un 26% dels instituts és responsabilitat exclusiva del Coordinador pedagògic. L'altre càrrec directiu que assumeix la funció és el Director, un 22% dels centres. De forma compartida es fa en un 44% dels centres. És, doncs, l'opció més freqüent, i a part del Coordinador pedagògic intervenen el Director i el Cap d'estudis.

18 | *Coordinar les accions formatives.*

En un 33% dels centres és responsabilitat del Coordinador pedagògic, i en un 37% es fa de forma compartida. En la resta de casos són altres càrrecs directius qui assumeixen la tasca, principalment el Director i el Cap d'estudis.

20 | *Coordinar les accions d'investigació i innovació educatives i de formació i reciclatge del professorat.*

En el 30% dels centres enquestats, la responsabilitat és del Coordinador pedagògic. En un 22% és responsabilitat del Director i en un 11% del Cap d'estudis. Es realitza de forma compartida en un 26% dels instituts.

28	<i>Vetllar per l'adequada correlació entre el procés d'aprenentatge dels alumnes dels ensenyaments que s'imparteixen en el primer cicle de l'educació secundària obligatòria i els corresponents als del cicle superior de l'educació primària .</i>
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

És una atribució que, en la majoria dels centres, realitza el Coordinador pedagògic (74% dels centres). Es comparteix la responsabilitat en el 19% dels instituts.

29	<i>Vetllar per a l'elaboració de les adequacions curriculars necessàries per atendre la diversitat dels ritmes d'aprenentatge i la singularitat de cada alumne.</i>
----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Una altra funció que exerceix en la majoria dels centres el Coordinador pedagògic i de forma exclusiva (78%). Només es realitza de forma compartida en dos casos.

30	<i>Vetllar perquè l'avaluació del procés d'aprenentatge dels alumnes es dugui a terme en relació amb els objectius generals de l'etapa i amb els generals i terminals de cada àrea o matèria.</i>
----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En un 44% dels centres és responsabilitat del Coordinador pedagògic. L'altra opció és compartir la funció entre més d'un càrrec directiu; es fa en un 37% dels instituts, intervenint, a part del Coordinador pedagògic, el Cap d'estudis i/o el Director.

31	<i>Vetllar per l'adequada selecció dels llibres de text, del material didàctic i complementari utilitzat .</i>
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En el 52% dels centres enquestats és el Coordinador pedagògic qui té l'encàrrec de fer-ho. L'altra opció és compartir-lo, un 26%. En tres casos és el Cap d'estudis qui realitza la funció.

32	<i>Vetllar per l'adequada coherència de l'avaluació al llarg dels diferents cicles, etapes, nivells i graus dels ensenyaments impartits al centre.</i>
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El Coordinador pedagògic només exerceix de forma exclusiva aquesta funció en un 22% dels centres. L'opció majoritària és compartir la responsabilitat, 59% dels instituts. En aquests casos, el més freqüent és la coresponsabilitat entre el Cap d'estudis i el Coordinador pedagògic.

Les funcions del Coordinador pedagògic que impliquen aspectes més generals del centre i que es perceben com a importants, com poden ser el Projecte curricular, l'avaluació, les accions formatives,... es tendeix a compartir-les amb altres òrgans unipersonals de govern. Per l'altra banda, les funcions més concretes, com ara són el control dels llibres de text, les relacions amb primària, les adequacions curriculars..., sol exercir-les en exclusiva.

En general els equips directius no dogmatitzen les funcions que té assignades cada òrgan unipersonal de govern segons el que diu la normativa, sinó que miren de adaptar-les a les necessitats del centre i a les característiques personals dels seus membres. Un altre aspecte a destacar és la tendència a compartir responsabilitats entre més d'un membre de l'equip directiu, sobretot en els aspectes on les decisions afecten a aspectes generals del centre, d'aquesta manera es comprova la tendència a treballar en equip.

D. ÒRGANS COL·LEGIATS DE COORDINACIÓ

D.1. Departaments

Analitzarem la situació dels departaments que tenen els centres de secundària estudiats, agrupant-los per tipus de centre.

Centres de tipus A

Aquests centres tenen limitat normativament el nombre de departaments, són 4. Bàsicament, l'agrupació del professorat que fan aquests centres segueix el criteri de distribuir-lo per àrees i agrupant-ne les més afins.

La majoria dels centres de tipus A, tenen la següent distribució de departaments:

- Un departament que podríem anomenar de **Llengües**, on s'assigna tot el professorat de Llengua Catalana, Llengua Castellana, Anglès i Francès.
- Un altre que podem anomenar de **Ciències Socials**, on hi ha el professorat d'aquesta especialitat.
- Un tercer de **Ciències Naturals i Tecnologia**. S'assigna el professorat corresponent a les matèries de Matemàtiques, Ciències Experimentals i Tecnologia.
- El Departament d'**Expressió**, completa la distribució. Hi trobem les àrees d'Educació Física, Música, i Visual i Plàstica.

Tot i aquesta agrupació, hi ha centres que tenen seminaris, principalment en el Departament de Ciències Naturals i Tecnologia.

Centres de tipus B1

Els centres de tipus B1 mantenen majoritàriament l'estructura de 10 departaments, cadascun corresponent a les 10 àrees del currículum d'ESO. Cal destacar l'IES11, que ha agrupat el professorat en 5 departaments, en un exercici d'optimització de recursos, adoptant un model semblant al d'un centre del tipus A.

Quant als seminaris, la majoria en té un, i en cada cas és diferent.

Centres de tipus B2

L'estructura de departaments dels centres de tipus B2 és la mateixa que estableix el Decret 199/1996. Hi ha 10 departaments que coincideixen amb les 10 àrees del currículum de l'ESO. En dos d'aquests centres hi ha un departament més, és el de Diversitat o de Psicopedagogia.

En aquests centres hi ha seminaris. Si s'observen els que tenen, es poden treure les següents conclusions:

- Els seminaris de Clàssiques (integrats pel professorat de Grec i de Llatí) estan, gairebé en tots els casos, dins del Departament de Llengua i Literatura Castellanes.
- Dins del Departament de Ciències Socials és on es troben habitualment els Seminaris de Filosofia i de Religió en cas d'existir.
- Dins del Departament de Ciències de la Naturalesa normalment hi ha un seminari, que, o bé és el de Ciències Naturals, o bé el de Física i Química.
- Finalment, dins del Departament de Llengües Estrangeres hi ha un seminari, el de Francès o el d'Anglès.

Per tant, l'estructura d'aquests centres segueix, amb alguna lleugera modificació, l'estructura de departaments que estableix la normativa. Si afegim els seminaris, l'estructura és molt semblant a la que hi havia en els antics Instituts de Batxillerat.

Centres de tipus C1

Els centres de tipus C1 tenen la mateixa estructura que els de tipus B1, és a dir, un departament per a cada àrea del currículum de l'ESO.

Quant als departaments corresponents a la formació professional, dels dos centres, en un hi ha dos departaments que corresponen a cada família professional que s'imparteix al centre, i en l'altre un sol departament.

Centres de tipus C2

La distribució dels departaments, corresponents a les àrees de l'ESO i matèries del Batxillerat, és la mateixa que hem anat comentant en el cas dels centres de tipus B1, B2 i C1: són deu departaments cadascun dels quals correspon a una de les deu àrees curriculars de l'ESO. Com a diferent hi ha el cas de l'IES 25, que agrupa el professorat d'Educació Física, Música i Dibuix en un mateix departament, el d'Expressió, i alhora crea el Departament de Psicopedagogia.

Quant als Departaments corresponents als ensenyaments professionals, sol haver-hi un departament per família professional.

Pel que fa als seminaris, no n'hi ha tants com en els centres B2, però apareix en un parell de centres el Seminari de Psicopedagogia o d'Orientació.

Centres de tipus C3

Els centres de tipus C3 són els que tenen més variacions respecte al que diu la normativa. Tot i ser centres amb ensenyaments professionals d'una o dues famílies, compten, en tots dos casos, amb més de dos departaments, que han creat per necessitat de funcionament.

D.2. Altres òrgans de coordinació normatius

En aquest apartat s'analitza la informació obtinguda de dos òrgans de coordinació normatius: la Comissió de Normalització Lingüística i la Comissió d'Atenció a la Diversitat.

La Comissió de Normalització Lingüística

Dels 27 centres entrevistats, la Comissió de Normalització Lingüística només es reuneix en 5, és a dir en un 19% dels centres, i en aquests casos, es reuneix la comissió entre una i tres vegades l'any. Les atribucions que se li donen són, bàsicament, l'elaboració del Projecte Lingüístic i la resposta als problemes lingüístics que plantegen els alumnes immigrants.

Comissió d'Atenció a la Diversitat

Per analitzar la informació sobre la Comissió d'Atenció a la Diversitat descartarem els dos instituts (IES 3 i IES 15) que són específics de formació professional, i que per tant no tenen entre els seus estudis l'ESO. Recordem que l'ESO és l'àmbit d'actuació principal de l'esmentada comissió.

Dels 25 centres en què potencialment pot existir la Comissió n'hi ha 3 en els quals no està constituïda, per tant en un 88% dels centres funciona la Comissió d'Atenció a la Diversitat.

Quant a la relació de membres que componen la Comissió, podem distingir que els centres opten per dos models. En un model hi participen els Caps de Departament o representants de les tres àrees considerades instrumentals (model I). Aquest model és el proposat per l'administració educativa en les instruccions d'organització i funcionament de cada curs. A l'altre model no hi ha presència de cap representant de les àrees instrumentals. És un òrgan col·legiat amb més participació dels coordinadors i del professorat dedicat a l'atenció a la diversitat (model II).

Els centres que segueixen el primer model són 10 (un 40% dels 25 centres, i els que segueixen el segon són 11 (un 48% dels 25).

Si analitzem la informació obtinguda de la Comissió d'atenció a la diversitat tenint en compte el tipus de centre obtenim les següents característiques:

Centres de tipus A

- Dels cinc centres, n'hi ha un en què la Comissió no està constituïda (però les atribucions que té la Comissió d'atenció a la diversitat corresponen als tutors), dos segueixen el model I, i els altres dos el model II.
- Es coordinada bàsicament pel Coordinador pedagògic.
- En tots hi participa el mestre de pedagogia terapèutica i la persona de l'EAP assignada al centre.
- En la majoria de centres la reunió és setmanal, i d'una hora de durada.
- Els temes més tractats són:
 - Seguiment dels alumnes amb adaptacions curriculars.
 - Seguiment i revisió dels agrupaments d'alumnes.
 - Seguiment dels alumnes d'incorporació tardana i d'altres cultures.

Centres de tipus B1

- Dels sis centres, tres segueixen el model I, i tres el model II.
- Tret d'un cas, la comissió la coordina el Coordinador pedagògic.
- Només en dos casos hi ha assistència del professorat relacionat directament amb l'atenció a la diversitat.
- Assisteix el responsable de l'EAP al centre.
- La mitjana de freqüència de la reunió és d'una hora quinzenal.
- Els temes més tractats són:
 - Seguiment dels alumnes amb adaptacions curriculars.
 - Seguiment dels alumnes d'incorporació tardana.
 - Seguiment dels alumnes en Unitats d'escolarització compartida.
 - Agrupaments dels alumnes.

Centres de tipus B2

- Dels 7 centres, en un no existeix la comissió, 3 segueixen el model I, i 3 el model II.
- És coordinada bàsicament pel Coordinador pedagògic.
- Hi assisteix el psicopedagog i el representant de l'EAP al centre.
- La periodicitat setmanal de les reunions és la més freqüent, tot i que hi ha dos casos en què el nombre de reunions és de 2 o 3 anuals.
- Els temes més tractats són:
 - Seguiment dels alumnes amb adaptacions curriculars.

- Seguiment de l'activitat dels grups d'atenció a la diversitat (unitats d'adaptació curricular, tallers, ...)
- Seguiment dels alumnes d'incorporació tardana.
- Agrupaments dels alumnes.

Centres de tipus C1

- Els dos centres estudiats segueixen models diferents.
- És coordinada pel Coordinador pedagògic.
- Hi ha l'assistència del responsable de l'EAP al centre i del mestre de pedagogia terapèutica o psicopedagog.
- Quant a la freqüència de reunions, és setmanal en un cas i quinzenal en l'altre.
- Els temes més tractats són:
 - Seguiment dels alumnes amb adaptacions curriculars.
 - Seguiment dels alumnes d'incorporació tardana i d'altres cultures.
 - Agrupaments dels alumnes.

Centres de tipus C2

- Dels cinc centres estudiats, en dos no es reuneix la comissió, un segueix el model I, i dos el model II.
- És coordinada pel Coordinador pedagògic.
- Hi assisteix el representant de l'EAP i el professorat responsable de l'atenció a la diversitat.
- La mitjana de freqüència de reunions és quinzenal.
- Els temes més tractats són:
 - Seguiment dels alumnes amb adaptacions curriculars.
 - Seguiment dels alumnes d'incorporació tardana i d'altres cultures.
 - Agrupaments d'alumnes.

En general, doncs, es pot concloure que la coordinació de la Comissió d'Atenció a la Diversitat és responsabilitat del Coordinador pedagògic. La freqüència de reunions és setmanal o quinzenal, sempre hi assisteix el responsable de l'EAP al centre, el mestre de pedagogia terapèutica o psicopedagog, i de vegades el mestre de compensatòria, i el professorat implicat directament amb l'atenció a la diversitat.

Els temes que es tracten a la Comissió són principalment tres: el seguiment d'alumnes amb adaptacions curriculars, les mesures amb els alumnes d'incorporació tardana i els magribins, i les mesures d'atenció a la diversitat, com poden ser els agrupaments d'alumnes o els grups amb adaptacions curriculars.

D.3. Òrgans col·legiats no normatius.

Una vegada passat el qüestionari als directors i directores de centres, s'ha observat que els centres han creat òrgans col·legiats que es poden agrupar en tres àmbits d'actuació:

- Coordinació dels Caps de departament.
- Coordinació dels equips de professors.
- Coordinació dels tutors.

En aquest punt s'aborda l'anàlisi d'aquests òrgans. Tots aquells altres òrgans de coordinació que no es poden ubicar dins d'aquests àmbits són analitzats en el punt dedicat a "Altres coordinacions".

Coordinació dels Caps de departament.

Una de les coordinacions internes que realitzen els centres, detectada a través del qüestionari, és la coordinació dels Caps de departament.

Per a coordinar-los es crea una comissió, a les reunions de la qual sempre hi assisteixen membres de l'equip directiu, amb la responsabilitat de coordinar-la.

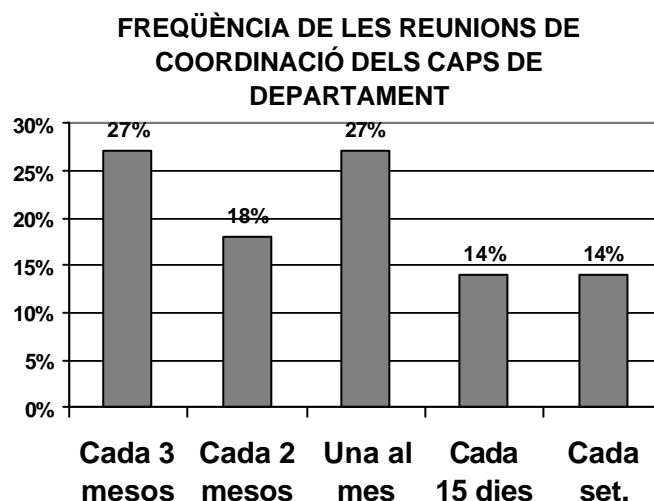
Dels 27 centres entrevistats, en 22 és realitza la coordinació de Caps de departament, això representa el 81% dels centres. Podem acotar encara més el tipus de centre que les realitza. Si dels centres entrevistats prescindim dels de tipus A (centres on només hi ha 4 departaments), dels 22 centres restants n'hi ha 21 que la realitzen. És a dir, la coordinació dels Caps de departament s'estableix pràcticament en la totalitat dels centres on hi ha deu o més departaments.

Alguns centres amb ensenyaments professionals realitzen per separat la coordinació dels Caps de departament de les àrees d'ESO i les matèries del Batxillerat, i la dels Caps de departament de les famílies professionals. El motiu és perquè entenen que la problemàtica d'uns estudis i dels altres és diferent.

Les característiques bàsiques de la coordinació de Caps de departament que es poden deduir de les respostes donades al qüestionari, són :

- La comissió rep diferents noms: Reunió de Caps de departament, Junta de Caps de departament o Comissió pedagògica.
- Hi assisteixen, a banda dels Caps de departament i de Seminari, els membres de l'equip directiu. Bàsicament el Director, Cap d'estudis i el Coordinador pedagògic.
- La responsabilitat de la coordinació correspon, principalment, al Director.
- La freqüència amb què es realitzen les reunions es pot veure al **Gràfic 10**. Cal destacar que els centres de tipus C2 realitzen tots una reunió mensual.

Gràfic 10



- Les funcions de la comissió són:

- Vehicular la informació de l'equip directiu cap als departaments sobre el funcionament general del centre i de les activitats que es porten a terme.
- Elaborar i informar de les propostes de canvis curriculars. Discussió del Projecte Curricular: objectius, programacions, avaluació, atenció a la diversitat ...
- Seguiment del Projecte Curricular.
- Valoració de les avaluacions dels grups d'alumnes.
- Elaborar i informar de les propostes sobre organització del centre.
- Preparació dels Claustres.
- Informació sobre aspectes econòmics que impliquen als departaments. Distribució del pressupost corresponent als departaments.

Amb les atribucions que es donen a la coordinació de Caps de Departament es fa evident la importància que té, primerament com a vehicle de transmissió ràpida de la informació que es genera al centre cap al professorat i, per altra banda, com a instrument per a planificar conjuntament els aspectes curriculars, prèviament a la presentació de les propostes al Claustre.

Coordinació dels equips de professors per cursos o nivells. Equips Docents.

Una altra coordinació interna que es realitza normalment als centres és la dels professors que actuen sobre un grup, un nivell o un cicle, per tractar la problemàtica que sorgeix en el dia a dia a nivell docent, és a dir, en la interacció professor-alumne. L'objectiu és donar resposta o solucions a les qüestions plantejades, i coordinar les actuacions del professorat sobre els alumnes del grup, nivell o cicle. Les instruccions sobre funcionament que dona el Departament d'Ensenyament a l'inici de curs dona nom a aquests grups de professors: els anomena Equips Docents, però amb la restricció que rep aquest nom el conjunt de professors d'un grup-classe.

L'anàlisi de les respostes al qüestionari permet treure les següents conclusions.

Equips de professors d'ESO

Primerament distingirem entre els Equips Docents de professors que actuen a l'ESO i els equips Docents que actuen en estudis postobligatoris.

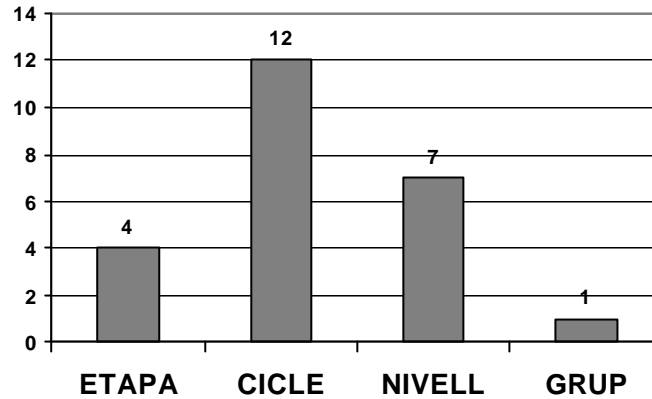
En el primer cas, segons quina sigui l'organització de l'àmbit d'actuació dels Equips Docents d'ESO, podem classificar els centres en quatre tipus:

- Centres amb un únic equip docent, normalment els centres de tipus A.
- Centres que tenen un únic equip docent per a cada cicle de l'ESO.
- Centres que els equips docents estan configurats per nivells.
- Finalment els instituts que tenen un equip docent per a cada grup d'ESO.

Dels 27 centres estudiats, n'hi ha un que no realitza cap coordinació d'equips de professors, i dos que són específics d'ensenyaments professionals. El **Gràfic 11** mostra la distribució dels 24 centres restants, segons quina sigui la configuració dels equips de professors.

Gràfic 11

**CONFIGURACIÓ DELS EQUIPS DOCENTS
D'ESO**

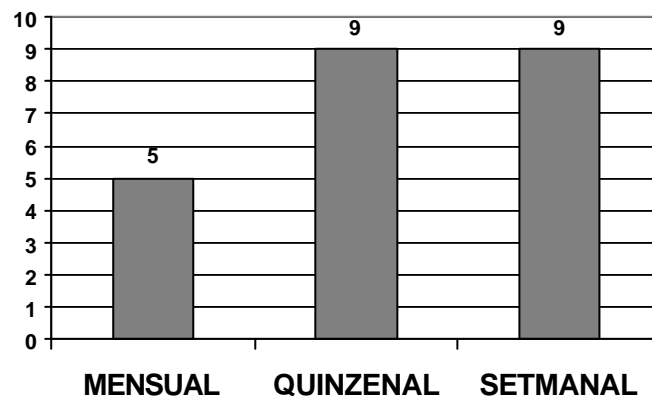


Hi ha, però, dos centres en què la coordinació és mixta. És a dir, per a primer cicle tenen un sol Equip Docent i per al segon cicle tenen un Equip Docent per a cada nivell, un per a 3r d'ESO i un per a 4t. Aquest dos centres estan inclosos en els centres que fan la coordinació per cicles. En tot cas, es pot observar que, en la majoria de centres, els Equips Docents estan configurats per cicles, i en un segon terme per nivells, i els centres petits consideren que un sol equip docent per a tota l'etapa és suficient.

El **Gràfic 12** mostra la freqüència amb què es reuneixen els equips de coordinació de professors.

Gràfic 12

**FREQÜÈNCIA DE LES REUNIONS D'EQUIPS
DOCENTS ESO**



La tendència és de reunir l'Equip Docent setmanalment o quinzenalment. En principi, no s'observa cap relació entre el volum del centre i la freqüència de reunions dels equips docents. Ni entre la freqüència de les reunions i la configuració dels equips docents.

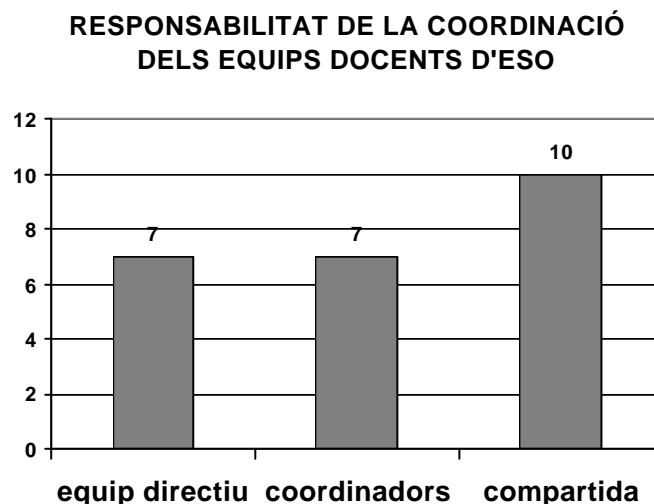
Quant a la responsabilitat dels Equips docents els centres segueixen tres models. Un primer model són els centres que atorguen la responsabilitat a un membre de l'equip directiu. Un segon són els que la responsabilitat és d'un coordinador, ja sigui d'el de tota l'etapa, el de cicle o el de nivell. Finalment el tercer model és mixt, dins d'un mateix centre hi ha equips docents coordinats per un membre de l'equip directiu, i n'hi ha que són coordinats per un coordinador. El **Gràfic 13** mostra la distribució dels centres segons el model adoptat.

Si s'observa el **Gràfic 13** es pot veure el grau d'implicació dels membres de l'equip directiu en la coordinació dels equips de professors. En 17 dels 24 centres hi ha participació directa de l'equip directiu.

Si la responsabilitat recau exclusivament en membres de l'equip directiu, el més freqüent és que sigui el director o directora qui en fa la coordinació. Els centres on es dona aquesta situació són els de tipus A, per tant són centres petits.

Si la responsabilitat és compartida entre equip directiu i coordinadors, és el Coordinador Pedagògic el membre de l'equip directiu amb una participació més directa (en 9 dels 10 centres).

Gràfic 13



Finalment la relació de temes que més es debaten en els equips docents és la següent:

- Seguiment del funcionament dels grups-classe. Desdoblaments i agrupacions d'alumnes. Concretar i acordar actuacions.
- Seguiment de l'aprenentatge dels alumnes. Concretar i acordar actuacions.
- Programació i coordinació de les activitats extraescolars que afecten als grups.
- Problemes de disciplina, absentisme i convivència dels alumnes. Proposar i/o acordar actuacions.

- Coordinació, seguiment i, en el seu cas, elaboració del crèdit de síntesi.
- Seguiment dels crèdits variables i, en el seu cas, l'assignació dels alumnes als crèdits variables.

Si s'intenta fer una descripció dels Equips Docents d'ESO, es pot dir que estan configurats per cicles o nivells, tenen una freqüència de reunions setmanal o quinzenal, i amb una implicació significativa de l'equip directiu en la coordinació. Els Equips Docents tenen la responsabilitat de fer el seguiment de la dinàmica dels grups-classe, tant en els aspectes docents, pedagògics, com organitzatius, centrant-se, quan és necessari, en l'atenció individual als alumnes.

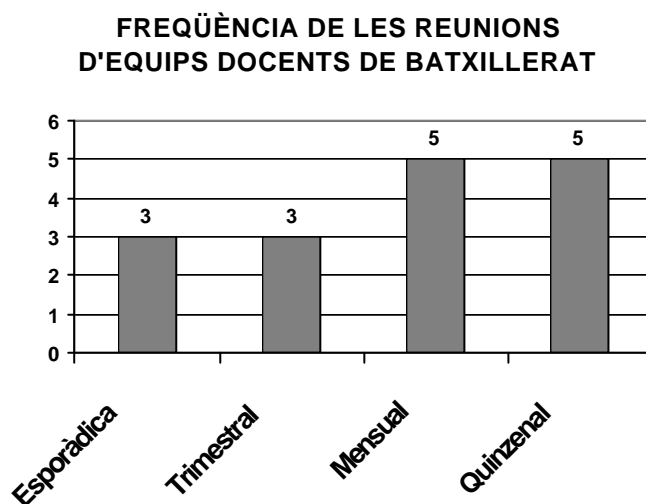
Equips de professors d'etapes postobligatòries.

Quant als equips docents d'etapes postobligatòries, dels 21 centres que ofereixen estudis de Batxillerat n'hi ha 16 que tenen Equip Docent d'aquesta etapa, el que representa un 76%. I dels 9 centres amb ensenyaments professionals n'hi ha 5 (un 56% del total) que tenen Equips Docents de cicles formatius.

La freqüència amb la qual es reuneixen és inferior a la dels equips docents d'ESO. No hi ha cap centre on l'Equip Docent de batxillerat o de cicles formatius es reuneixi setmanalment.

El **Gràfic 14** mostra la freqüència de les reunions dels Equips Docents de Batxillerat.

Gràfic 14

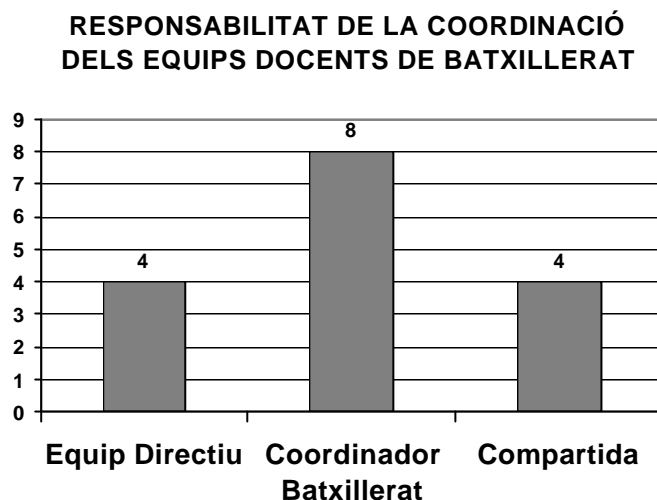


I pel que fa als 5 centres amb equip docent de Cicles Formatius, en un la reunió és trimestral, en dos mensual i en els altres dos quinzenal.

Una altra característica estudiada és la responsabilitat de la coordinació. En la majoria dels casos és del Coordinador de Batxillerat o del Coordinador de Formació Professional.

El **Gràfic 15** mostra la distribució dels centres segons la responsabilitat de la coordinació de l'Equip Docent de Batxillerat.

Gràfic 15



El Coordinador pedagògic és el membre de l'equip directiu que participa amb més freqüència en la coordinació de l'Equip Docent de Batxillerat. Aquesta participació pot ser de forma exclusiva, compartida amb un coordinador de l'etapa.

En els centres de formació professional la coordinació dels Equips Docents de cicles correspon en un cas al Cap d'estudis de Formació Professional, en 2 al Coordinador de Formació Professional i en un altre és compartida entre el Cap d'estudis de Formació Professional i el Coordinador de Formació Professional.

Per tant, a diferència dels Equips Docents d'ESO, els equips directius no assumeixen tan directament la responsabilitat de la coordinació dels equips de professors de Batxillerat i de Cicles Formatius.

Les atribucions dels Equips Docents de professors d'etapes postobligatòries són pràcticament les mateixes que a l'ESO, amb les diferències que no incideixen tant en els temes d'atenció a la diversitat, als problemes disciplinaris i de convivència. L'atenció als Crèdit de Síntesi és substituïda pe la del Treball de Recerca, i els crèdits variables per les matèries optatives i les pràctiques a les empreses dels alumnes de Cicles Formatius.

Coordinació dels tutors

Les funcions i actuacions de la tutoria han de quedar reflectides en un document, el Pla d'Acció Tutorial. Perquè l'actuació dels tutors del centre, tant sigui en relació a l'atenció individual a l'alumne, com a l'atenció als pares i mares, com a l'acció sobre el grup-classe, resulti coherent, es necessari crear un àmbit de coordinació entre els tutors.

Tret de dos centres (un correspon a un centre específic de formació professional i l'altre centre realitza la coordinació dels tutors dins de l'equip docent), la resta té un espai per a la coordinació dels tutors.

Analitzem les característiques de la coordinació de tutors, prenent com a criteri les etapes educatives.

Coordinació dels tutors d'ESO

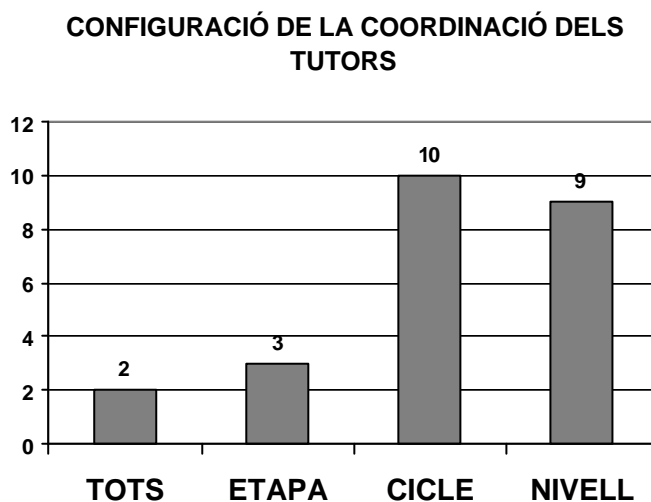
La manera de coordinar els tutors d'ESO es realitza en els instituts seguint un dels models següents:

- Tots els tutors dels centre
- Tots els tutors d'ESO
- Per cicles educatius
- Per nivells educatius

El **Gràfic 16** mostra la distribució dels centres entrevistats segons el model pel que opten a l'hora de coordinar els tutors.

Tal com mostra el **Gràfic 16**, la majoria de centres opten per coordinar els tutors, o bé per cicles o bé per nivells. Cal destacar que els 3 centres que reuneixen tots els tutors de l'etapa d'ESO són centres del tipus A, és a dir centres que, com a molt, tenen 8 grups d'ESO, i per tant és el model més eficaç per coordinar als tutors.

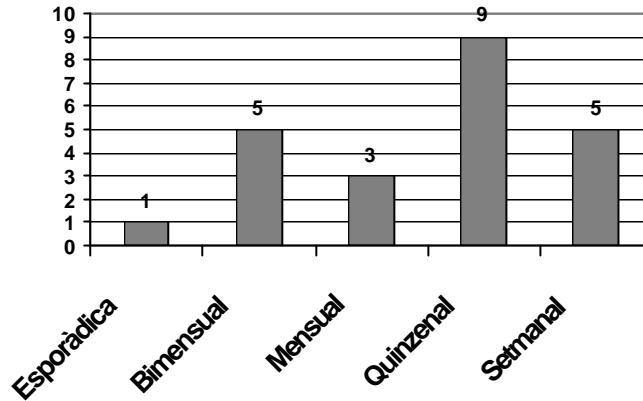
Gràfic 16



La freqüència amb què es realitzen les reunions de coordinació també presenta diferents formats. La manera de veure gràficament la distribució dels instituts, segons la freqüència amb la que es reuneixen els tutors, la presenta el **Gràfic 17**.

Gràfic 17

FREQÜÈNCIA DE LES REUNIONS DE TUTORS D'ESO



Es pot observar que la freqüència amb què es realitzen les reunions és diversa. Les predominants són la reunió quinzenal o la setmanal.

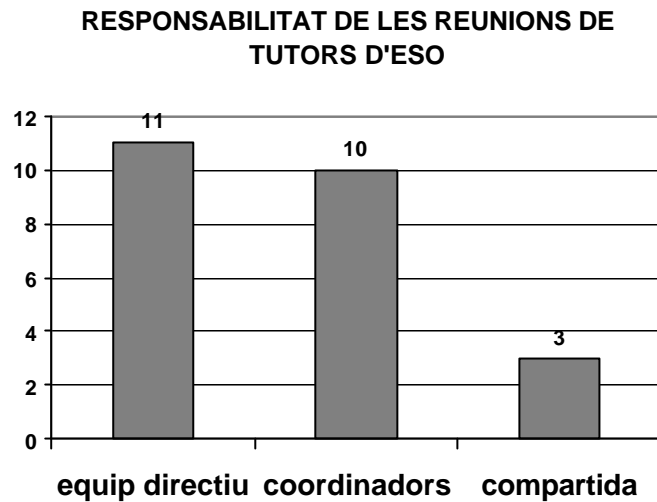
Es pot comparar la freqüència de les reunions dels Equips Docents d'ESO i les de coordinació dels tutors. És a dir, comparar el **Gràfic 12** i el **Gràfic 17**. El resultat demostra que són més freqüents les reunions dels Equips Docents.

Si centrem l'atenció en qui té la responsabilitat de la coordinació de les reunions dels tutors, també ens trobem que els centres segueixen tres pautes:

- La coordinació la fa directament un membre de l'equip directiu,
- La fan exclusivament els coordinadors
- Un model mixt o compartit, on hi ha coordinacions de reunions que les fa un membre de l'equip directiu, i n'hi ha d'altres que les fa un coordinador.

EL **Gràfic 18** mostra com es distribueixen els centres segons la responsabilitat de la coordinació de les reunions dels tutors.

Gràfic 18



Quan la responsabilitat correspon a l'equip directiu, normalment és el Coordinador pedagògic (8 dels 11 centres) qui coordina directament els tutors. Si correspon als coordinadors, és del Coordinador d'ESO, dels coordinadors de cicle (si existeixen) i dels coordinadors de nivell (si existeixen).

En últim terme fem una relació dels temes més tractats, en les coordinacions de tutors:

- Coordinació i seguiment de l'aplicació del Pla d'Acció Tutorial. Planificació i coordinació de les tutories de grup.
- Coordinació de les activitats extraescolars.
- Preparació de les sessions d'avaluació.
- Problemes disciplinaris i detecció d'absentisme.

Així doncs, la coordinació de tutors serveix bàsicament per a desenvolupar l'acció tutorial que planifiqui el centre, amb especial atenció a les accions que es porten a terme a la tutoria de grup. També exerceix, en alguns casos, funcions de coordinació d'activitats extraescolars, de disciplina i d'assistència a classe dels alumnes.

Coordinació dels tutors d'etapes postobligatòries

En l'anàlisi de les coordinació de tutors d'etapes postobligatòries distingim l'etapa de Batxillerat i la de Cicles Formatius.

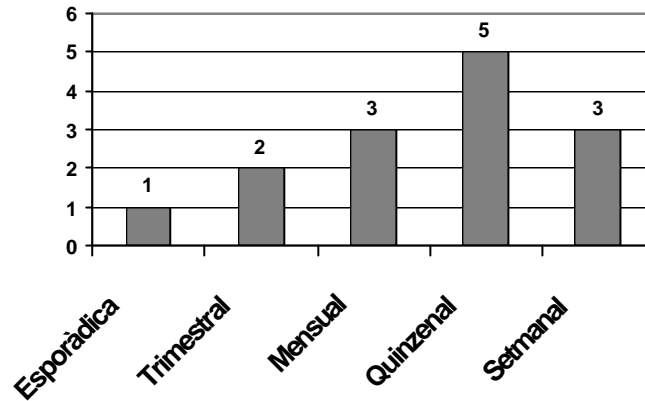
La coordinació dels tutors de batxillerat es fa, normalment, en reunions en que assisteixen tots els tutors alhora (12 dels 15 centres que coordinen els tutors).

En el cas dels centres de formació professional que coordinen els tutors dels grups de cicles formatius (són 3 centres), cadascun segueix un model diferent. Un centre els reuneix tots al mateix temps, un segon reuneix per separat els tutors de Cicles Formatius de Grau Mitjà i els de Cicles Formatius de Grau Superior, i el tercer reuneix els tutors per famílies professionals.

La freqüència de les reunions dels tutors de Batxillerat la podem veure en el **Gràfic 19**.

Gràfic 19

FREQÜÈNCIA DE LES REUNIONS DE TUTORS DE BATXILLERAT



En els tres centres amb Cicles Formatius, la freqüència de les reunions també és diferent en tots tres: quinzenal, mensual i quan és necessari.

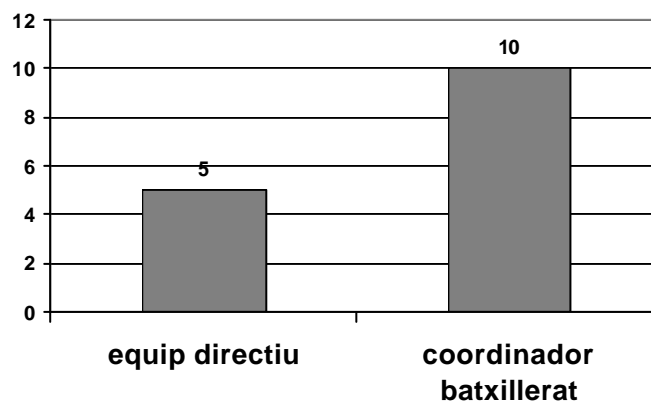
Pel que fa al càrrec responsable de portar la reunió en els centres de Batxillerat, només hi ha dues pautes, o ho fa directament un membre de l'equip directiu o ho fa el Coordinador de Batxillerat.

El **Gràfic 20** mostra la distribució dels centres, segons de qui depengui la responsabilitat de la coordinació.

A diferència de l'etapa de l'ESO, la responsabilitat correspon en major freqüència al Coordinador de l'etapa, en aquest cas de Batxillerat.

Gràfic 20

RESPONSABILITAT DE LES REUNIONS DE TUTORS DE BATXILLERAT



Finalment, les funcions de la reunió i els temes que més es tracten són semblants als de l'ESO, amb l'especificitat de tractar en major grau l'orientació postestudis i les PAAU.

Altres òrgans col·legiats de coordinació

En 10 dels 27 centres estudiats s'han detectat altres coordinacions diferents a les estudiades fins ara. És a dir, no corresponen ni a coordinació de caps de departament, ni d'equips de professors, ni de tutors.

Podríem distingir, en aquest apartat, els següents tipus d'òrgans col·legiats de coordinació:

- **Coordinació de coordinadors:** Hi ha 6 centres que estableixen una reunió per coordinar l'acció dels coordinadors. La reunió és setmanal. És coordinada per un membre de l'equip directiu, normalment el Coordinador Pedagògic, i hi assisteixen els Coordinadors d'ESO i Batxillerat. La reunió es dedica a planificar i fer el seguiment de les reunions dels Equips Docents i de les tutories. En alguns centres hi ha més d'una reunió de coordinació de coordinadors, normalment són convocats per etapes o nivells educatius.
- **Reunió de Tutors del Treball de Recerca:** Dos centres estableixen una reunió trimestral per a coordinar el seguiment del Treball de Recerca. És coordinada pel Coordinador de Batxillerat.
- **Departament d'orientació:** En dos centres hi ha un òrgan amb una feina semblant, l'orientació acadèmica i professional dels alumnes. En un cas va dirigida als alumnes de 4t d'ESO, i en l'altre cas a qualsevol alumne, ampliant l'orientació a la perspectiva personal. La coordinació és setmanal i en els dos casos hi participa l'EAP.
- **Equip de salut del centre:** En un dels instituts estudiats hi ha aquest equip, per planificar i portar a terme accions relacionades amb la salut.
- **Pla estratègic:** En un centre hi ha un òrgan de coordinació per a desenvolupar el pla estratègic. Es reuneixen dues hores a la setmana.

E. ÒRGANS UNIPERSONALS DE COORDINACIÓ

A l'hora d'estudiar i analitzar els òrgans unipersonals de coordinació, es prescindirà dels Caps de Departament i de Seminari, ja que el nombre de Caps de Departament i de Seminari i l'estructura que donen els centres a aquests Departaments i Seminaris ja ha estat estudiada en el punt dedicat als Departaments.

De la resta d'òrgans unipersonals de coordinació es distingeixen dos tipus, els que estableix la normativa en les diferents formes que pren (Decrets, instruccions,...), i els que ha establert el centre per a cobrir les necessitats que ha detectat.

ÒRGANS UNIPERSONALS DE COORDINACIÓ NORMATIUS

El Coordinador d'ESO

Tots els centres que poden tenir, per les seves dimensions i segons el que diu la normativa, un Coordinador d'ESO, en tenen, tret de dos casos. En un cas, és substituït pels Coordinadors de Nivell, assumint la coordinació de tota l'etapa el Coordinador Pedagògic. En l'altre cas, el coordinador d'ESO és substituït per un Coordinador de 1r, 2n i 3r d'ESO, i

un altre, amb les funcions de Coordinador de Batxillerat i que a més assumeix la coordinació de 4t d'ESO, per a garantir una continuïtat d'actuació entre l'ESO i el Batxillerat.

Dels centres que per les pròpies característiques no els correspon tenir un Coordinador d'ESO (7 centres) només un ha decidit tenir-ne, com a garantia de tenir un millor funcionament.

Les principals funcions que realitza es poden concretar en les següents:

- Col·labora, bàsicament amb el Coordinador Pedagògic, per a coordinar els aspectes organitzatius i tutorialis de l'ESO.
- Organitza l'assignació dels alumnes als crèdits variables.
- Organitza els agrupaments d'alumnes.
- Coordina el Pla d'Acció Tutorial i els tutors d'ESO. Prepara materials per a les tutories.
- Coordina les accions d'orientació, conjuntament amb els tutors.
- Prepara les avaluacions, conjuntament amb els tutors.
- Coordina les reunions de tutors i d'equips docents.
- Fa el seguiment de l'elaboració i la realització del Crèdit de Síntesi.
- Coordina les activitats complementàries de l'etapa.

En alguns centres hi ha un Coordinador de Cicle. En aquests casos, normalment, el Coordinador d'ESO porta a terme les funcions que li són pròpies en un dels dos cicles d'ESO, i el Coordinador de Cicle les mateixes a l'altre.

El Coordinador de Batxillerat

En els centres que realitzen estudis de Batxillerat, excepte dos casos, hi ha Coordinador de Batxillerat, els correspongui o no. L'especificat de la problemàtica que comporta el Batxillerat fa que tots els centres es plantegin tenir un Coordinador per a aquesta etapa, encara que tinguin un nombre de grups insuficient perquè l'administració els reconegui.

Concretament, dels 19 instituts amb Coordinador de Batxillerat, n'hi ha 11 no reconeguts administrativament, però que es fan necessaris per al funcionament intern.

Les funcions que porta a terme, segons els resultats del qüestionari, són les següents:

- Col·labora, habitualment amb el Coordinador Pedagògic, en els aspectes organitzatius i tutorialis del Batxillerat
- Coordina el Pla d'Acció Tutorial i els tutors de Batxillerat.
- Coordina les reunions d'equip docent.
- Coordina l'orientació acadèmica i professional dels alumnes de Batxillerat.
- Manté les relacions amb la Universitat.
- Coordina la informació relativa a la preinscripcions universitàries i les Proves d'Accés a la Universitat.
- Coordina l'organització i realització del Treball de Recerca.
- Organitza l'assignació dels alumnes a les matèries optatives.
- Fa el seguiment i control del currículum dels alumnes.

El Coordinador de Formació Professional

Els centres amb estudis de formació professional tenen un Coordinador per a l'etapa, tret d'un cas concret.

Les funcions que té encomanades, segons els resultats obtinguts del qüestionari, són les següents:

- Coordina les reunions d'equip docent.
- Coordina les pràctiques dels alumnes a les empreses.
- Coordina les relacions i els convenis amb les empreses.
- És el responsable de la promoció externa dels Cicles Formatius.

El Coordinador d'Activitats i Serveis Escolars

Tots els centres, sense excepció, tenen un Coordinador d'Activitats i Serveis Escolars. La seva figura s'ha fet imprescindible per a organitzar tant les sortides extraescolars com els serveis que ofereix el centre.

A partir del qüestionari passat als Directors i Directores, es pot afirmar que les funcions del Coordinador d'Activitats i Serveis Escolars són les següents:

- Organitza, planifica i coordina les sortides i activitats extraescolars del centre.
- Organitza i coordina els viatges de fi d'estudis.
- Vetlla pel compliment de la normativa a les sortides extraescolars.
- Coordina el servei de menjador i transport.
- Coordina el servei de biblioteca.
- Organitza les activitats al centre: xerrades, conferències, jornades culturals, festes ...

És un òrgan el volum de feina del qual augmenta any rera any. Els centres tenen tendència, cada vegada més, a oferir nous serveis. Aquest fet provoca que, habitualment, tinguin el suport d'un o més coordinadors que centren els seus objectius en feines concretes, com ara el Coordinador de biblioteca, el de menjador, el de viatges de fi d'estudis...

El Coordinador d'Informàtica

Tots els centres tenen un Coordinador d'Informàtica, tal com estableix la normativa. Ara bé, hi ha centres que per la complexitat del hardware informàtic que tenen (nombre d'ordinadors, xarxes d'ordinadors, connexions a internet,...), i les aplicacions corresponents (programaris, aplicacions com WINSEC, ...) dediquen més d'una persona a les tasques que corresponen al Coordinador d'Informàtica.

La introducció als centres del WINSEC ha fet que, en alguns centres, a part del Coordinador de Informàtica i d'alguns membres de l'equip directiu, hi hagi alguna persona més dedicada a ajudar en el funcionament del programa. Aquesta implicació no està quantificada a l'enquesta.

El Coordinador de Previsió i Riscos Laborals.

Tot i que la seva creació és recent, la majoria de centres que per les seves característiques en poden disposar, en tenen. No obstant això, l'anàlisi de les funcions que porten a terme, en aquests moments, no es pot fer, perquè quan es va passar l'enquesta als centres, feia poc temps que el tenien i, per tant, no ha passat suficient temps per analitzar la seva incidència al centre.

ÒRGANS UNIPERSONALS DE COORDINACIÓ NO NORMATIUS

El Coordinador de Cicle o de Nivell

La normativa insinua l'existència del Coordinador de Cicle, però no li presta cap tipus d'atenció. Encara menys al Coordinador de nivell. De fet, administrativament, no estan reconeguts cap dels dos, ja que la persona que exerceix aquests càrrecs no té complement

econòmic i els nomenaments interns que es fan als centres no tenen cap tipus de transcendència a nivell de mèrits docents.

El volum de feina que comporta la coordinació de l'etapa de l'ESO (tutories, equips docents...), fa que molts centres nomenin internament Coordinadors de cicle, o inclús de nivell, per a donar suport al Coordinador d'ESO. S'opta bàsicament per dues solucions: desdoblar en dos càrrecs el Coordinador d'ESO, o bé rebre el suport de dos Coordinadors de cicle o quatre de nivell.

Aquest fet es produeix en 13 dels 27 centres estudiats (un 52%). L'opció de nomenar Coordinadors de nivell la prenen 4 dels 13 centres.

Per a fer l'anàlisi més completa, el **Gràfic 21** mostra el percentatge de centres de cada tipus on s'opta per alguna de les dues propostes: desdoblar la feina del Coordinador d'ESO, o bé el Coordinador d'ESO rep suport de part de Coordinadors de cicle o de nivell.

Es pot veure que la incidència és baixa en els centres de tipus A, ja que només tenen l'etapa educativa d'ESO i una mitjana de 8 grups. Aquest baix nombre de grups fa innecessari als equips directius disposar d'un coordinador d'ESO.

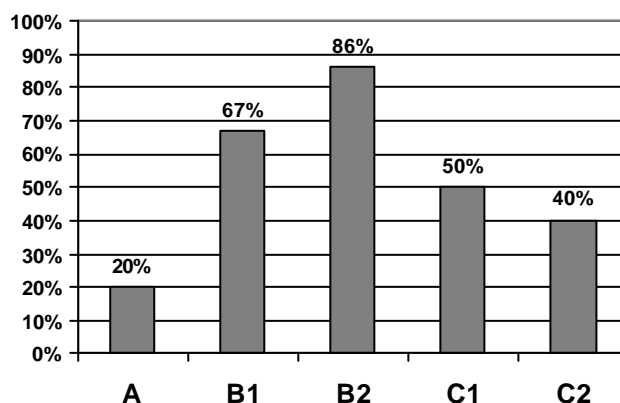
Cal destacar la diferència significativa que hi ha entre els centres que tenen estudis d'ensenyaments professionals i els que no. Als centres on no hi ha aquests estudis, la majoria opten per desdoblar o ajudar a la tasca del Coordinador d'ESO amb el suport d'altres persones. Els centres d'ensenyaments professionals no desdoblen la coordinació.

Entre les funcions que se'ls encomana destaquen les següents:

- Col·laborar amb el Coordinador d'ESO o, en el seu cas i de forma més habitual, amb el Coordinador Pedagògic.
- Realitzar les tasques del Coordinador d'ESO en un cicle o nivell.

Gràfic 21

CENTRES AMB COORDINADORS DE CICLE O DE NIVELL



El Coordinador de Biblioteca

El fet d'assignar a una persona la responsabilitat de coordinar la biblioteca, es tradueix en crear un dels òrgans unipersonals no normatius que els centres consideren més necessari. Dels 27 centres entrevistats en 22 (un 81%) hi ha un professor que té aquest encàrrec.

La necessitat que els alumnes disposin d'informació escrita per completar els seus estudis o per elaborar treballs, la introducció de lectures obligatòries tant a l'ESO com al Batxillerat i la possibilitat d'accedir-hi, la necessitat de disposar d'un espai per a l'estudi, la lectura o la consulta, la catalogació de llibres..., fan que els centres atorguin a un professor del claustre la responsabilitat de la coordinació d'aquest espai i el seu contingut.

El Coordinador d'Audiovisuals

L'ús creixent per part del professorat dels mitjans audiovisuals (que formen part de les Tecnologies de la Informació i Comunicació), és la causa que en 14 dels 27 centres entrevistats (un 52%) considerin tenir una persona amb l'encàrrec de la coordinació dels mitjans audiovisuals.

El Coordinador de Laboratori i el Coordinador de Taller

Estan posats dins del mateix apartat perquè les funcions que tenen són pràcticament les mateixes, l'únic que varia són els espais del seu àmbit d'actuació. El Coordinador de Laboratori té cura del manteniment i bona conservació dels laboratoris de Ciències Experimentals, i el Coordinador de Taller dels tallers de Tecnologia o dels relacionats amb els Cicles Formatius.

Hi ha el mateix nombre de centres que disposen d'aquests dos tipus de coordinadors: 9, que representa, en cada cas, el 33% del total de centres.

Podem veure, doncs, que la majoria de centres no disposen d'aquesta figura, tot i així, n'hi ha que la consideren necessària.

Altres coordinacions

Els instituts creen, per resoldre necessitats que han de tenir una atenció més adequada, altres coordinacions. N'hi ha de tot tipus; destaquem-ne unes quantes:

- Coordinador d'orientació acadèmica o professional
- Coordinador per al control de faltes d'assistència dels alumnes
- Coordinador per al control de faltes d'assistència dels professors
- Coordinador d'alumnes immigrants
- Coordinador de la unitat d'adaptació curricular
- Coordinador d'aspectes curriculars
- Coordinador del pla estratègic
- Coordinador de menjador
- Coordinador de salut
- Coordinador del viatge de quart d'ESO

F. RELACIONS AMB L'ENTORN SOCIAL

De les relacions que manté un centre educatiu amb el seu entorn social, destacarem les que estableix amb institucions oficials, com ara són l'Ajuntament, el Consell Comarcal i l'Institut Català de la Salut. De la resta d'entitats ens centrarem en les empreses, les associacions de veïns i les fundacions, que per la seva activitat tenen relacions amb el centre educatiu.

Ajuntament

És la institució amb què els centres educatius tenen més relacions. Per tant, és la que més intervé en les activitats de l'institut. No podem oblidar que un representant de l'Ajuntament, al qual pertany el centre, forma part del Consell Escolar i, consegüentment, intervé directament en el control i la gestió.

En aquests moments, l'actuació de l'Ajuntament es fa de vegades imprescindible, ja que en casos com l'organització d'unitats d'escolarització compartida, el control de l'absentisme escolar o la informació sobre els alumnes amb risc de marginació social, són eines d'un gran suport a la tasca docent i de seguiment dels alumnes sobre els quals els instituts tenen la responsabilitat.

Cal mencionar que hi ha dos centres que consideren que la seva relació amb l'Ajuntament és pràcticament nul·la, al·legant la desídia de l'Ajuntament per a col·laborar amb ells.

Concretem l'acció de l'Ajuntament als instituts per regidories.

Regidoria d'Ensenyament

A través de la Regidoria d'Ensenyament és resolen qüestions puntuals que sol·liciten els centres als ens locals. La següent relació d'accions que es declaren al qüestionari és la mostra:

- Organització de xerrades per als alumnes.
- Cessió d'espais municipals per a la realització d'activitats culturals i esportives.
- Aportacions econòmiques per a subvencionar activitats (teatre, revista, jornades culturals,...), per a comprar equipaments, o per a dotació de la biblioteca (compra de llibres de lectura per als alumnes).
- Col·laboració en el manteniment i millora de l'edifici.
- Organització, o subvenció, de mesures per a atendre la diversitat: classes de reforç, unitats d'escolarització compartida.
- Ajuda a la promoció dels Cicles Formatius.

L'òrgan del centre que normalment fa de pont entre el centre i la Regidoria és el Director.

Regidoria de Serveis Socials

L'actuació de la Regidoria de Serveis Socials als instituts és, en aquests moments, imprescindible. És concreta en dos punts:

- Control de l'absentisme escolar.
- Seguiment dels alumnes amb problemàtica familiar i risc de marginació social.

També intervé en l'organització de xerrades per als alumnes, bàsicament sobre temes de salut, i en la concessió de beques i ajudes als alumnes més desfavorits.

L'òrgan unipersonal que normalment és el responsable de la coordinació amb la Regidoria de Serveis Socials és el Coordinador pedagògic (en un 43% dels centres). Altres situacions que es donen són: directament el Director (un 22% dels centres), de forma compartida entre Director i Coordinador pedagògic (un 17 % dels casos).

Regidoria de Joventut

En els últims anys les Regidories de Joventut estan creant els anomenats Punts d'Informació Juvenil dins dels centres, on els alumnes poden rebre tot tipus d'informació que els interessi, ja siguin activitats culturals, l'oferta municipal d'activitats per als joves, o informació sobre temes de salut.

En la majoria de centres és el Director qui manté directament els contactes amb la Regidoria de Joventut.

Altres regidories

De les altres regidories, són dues a les quals els centres demanen més intervenció: la de Cultura i la d'Urbanisme. La intervenció de la Regidoria de Cultura als centres és per cedir espais al centre, i a l'inrevés, perquè el centre cedeixi espais a l'Ajuntament. Ús de la biblioteca municipal, organització d'activitats al centre..., són altres actuacions.

Els contactes amb la Regidoria d'Urbanisme són per a ajudar al centre en el manteniment i conservació de l'edifici, i també en la neteja.

Cal destacar així mateix els contactes amb la Regidoria de Governació per a fer cursos d'educació vial als alumnes, uns dels principals eixos transversals de l'ESO.

Normalment segueix sent el Director el responsable dels contactes, tot i que, en alguns casos, és el Coordinador d'Activitats i Serveis Escolars la persona que fa de contacte.

Consell Comarcal

Dels 27 centres entrevistats, 24 reconeixen que mantenen relacions amb el Consell Comarcal. Cal recordar que l'entitat responsable de l'organització del transport i menjador escolar en els estudis obligatoris és el Consell Comarcal, per tant la seva relació amb el centre és imprescindible.

Les principals actuacions dels Consells Comarcals als centres educatius són:

- Organització del transport i menjador escolars.
- Concessió d'ajudes i beques als alumnes amb necessitats econòmiques i socials.
- Organització de xerrades per als alumnes, sobretot de temes sobre salut.

De la resta d'actuacions detectades en destacarem dues, un Consell Comarcal concedeix un premi a Treballs de Recerca, i un altre col·labora amb el centre a fer un estudi de les necessitats laborals de les empreses de la comarca.

Quant al càrrec que manté els contactes amb el Consell Comarcal, es donen les següents situacions:

- Únicament el Director (50% dels instituts).
- Únicament el Secretari (21% dels instituts).
- Compartit entre dos o més membres de l'equip directiu (21% dels instituts). La situació més freqüent és el Director i el Secretari.
- El Coordinador d'activitats i serveis escolars (8% dels instituts).

Institut Català de la Salut

La intervenció de l'ICS als centres es fa a través dels Centres d'Atenció Primària (CAP). Les actuacions són bàsicament tres:

- Campanya de vacunacions.
- Campanya de revisions bucodentals.
- Organització de xerrades o tallers sobre salut adreçades als joves.

L'ICS utilitza els centres per assegurar que les campanyes de vacunació i de revisions bucodentals arribin a tota la població escolar de Catalunya.

El càrrec amb qui es manté el contacte és:

- En el 29% dels centres amb el Coordinador pedagògic.
- En el 14% dels centres amb el Director.
- El més freqüent és un contacte compartit entre dos o més càrrecs, 43% dels centres, i hi intervenen principalment el Director i el Coordinador pedagògic.

Empreses

En la majoria dels casos, els contactes dels instituts amb les empreses privades és a causa de la matèria optativa de Batxillerat de l'Estada a l'Empresa, o per les pràctiques que han de realitzar els alumnes de Cicles Formatius.

Qui té més contactes amb les empreses, evidentment, són els centres amb ensenyaments professionals, ja que a banda de les pràctiques dels alumnes, firmen convenis de col·laboració i organitzen cursos per als treballadors a realitzar als instituts, per tal d'aprofitar els equipaments i la preparació del professorat.

Normalment, per a l'Estada a l'Empresa, és el Coordinador de l'Estada a l'Empresa qui manté els contactes. En el cas dels centres que imparteixen Cicles Formatius, el responsable és el Coordinador de Formació Professional.

Altres entitats

De la informació treta dels centres entrevistats es dedueix que les entitats que tenen més contacte amb els centres, a banda de les abans descrites, són les fundacions. Solen col·laborar concedint beques a alumnes, o vehiculant les relacions escola-empresa (concretament són dues fundacions del Baix Camp, el seu camp d'actuació arriba a la majoria de centres).

Altres entitats amb les quals els centres mantenen relacions, sobretot els centres amb ensenyaments professionals, són les associacions empresarials, Cambres de Comerç i gremis, tant per a la formació dels alumnes com la dels professionals.

Cal destacar en tot cas els pocs contactes dels centres amb les associacions de veïns, que possiblement siguin les entitats de caràcter associatiu més properes a l'entorn social del centre.

Aquestes relacions, si es donen, normalment és el Director la persona encarregada de mantenir-les.

G. RELACIONS AMB ELS PARES. ASSOCIACIÓ DE MARES I PARES D'ALUMNES

Les mares i els pares són un dels estaments amb més implicació als centres educatius. La seva participació en un centre educatiu es canalitza de dues maneres. Una és a través de la representació en el Consell Escolar, que és l'òrgan de govern i control del centre educatiu. L'altra és a través de les associacions de mares i pares.

En aquest apartat analitzarem la participació de les mares i dels pares en el centre respectiu a través de les seves associacions.

Primerament, hem de dir que en tots els centres consultats hi ha associació de mares i pares, amb més o menys activitat, amb més o menys participació al centre, però que en tots els casos cobreixen serveis o ofereixen ajuts necessaris per a millorar la qualitat de les prestacions i actuacions del centre.

Grau d'activitat i grau de participació

Als Directors i Directores entrevistats se'ls ha demanat que concretessin, numèricament de l'1 al 5, l'opinió de dos aspectes de l'associació de pares i mares del seu centre. Per una banda, **el grau d'activitat**, per a mesurar quina és l'activitat interna de l'associació, i de l'altra, **el grau de participació**, per a mesurar quina és la implicació de les activitats de l'associació en la vida de l'institut.

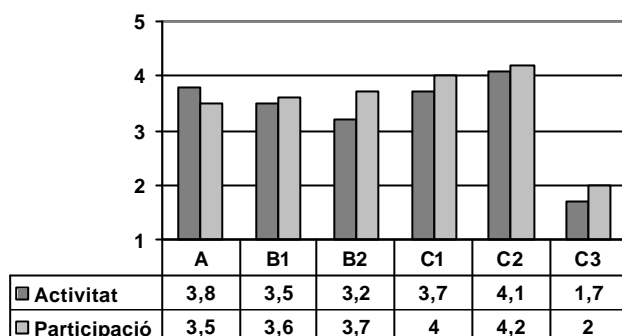
El **Gràfic 22** mostra la valoració mitjana del **grau d'activitat** i del **grau de participació**, agrupant els centres segons la seva tipologia.

En general, la valoració és positiva, tant la del grau d'activitat com la del grau de participació. Cal esmentar, però, que hi ha alguns centres que valoren negativament el grau d'activitat de l'AMPA. En termes generals, també s'evidencia que la valoració de la participació de l'AMPA en el centre és superior a la valoració de l'activitat interna de la mateixa associació, és a dir, l'apreciació sobre la incidència al centre és superior a la de la pròpia activitat.

Si busquem un paral·lelisme amb la valoració feta del grau de participació dels representants dels pares i mares al Consell Escolar, certament el trobem. Els centres de tipus B2, centres grans amb estudis d'ESO i Batxillerat, són els que valoren menys l'activitat interna de l'AMPA i la participació dels pares i mares al Consell Escolar. En canvi, els centres del mateix tipus però amb estudis de formació professional, els C2, són els que tenen una millor apreciació de l'AMPA, i de la participació dels representants dels pares i mares al Consell Escolar.

Gràfic 22

GRAU D'ACTIVITAT I GRAU DE PARTICIPACIÓ DE LES AMPA



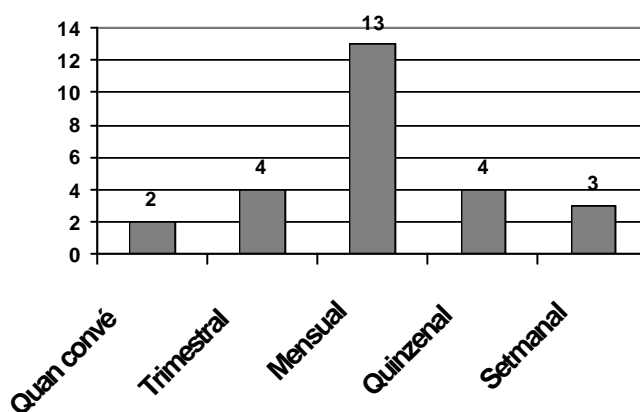
Comentari a banda mereixen els centres del tipus C3, específics de formació professional. La valoració és la més baixa en els dos aspectes, i ve motivada pel fet que ofereixen estudis postobligatoris i que els alumnes estan al centre, com a molt, dos cursos acadèmics. En aquests casos els pares no senten la necessitat de participar en la vida del centre.

Freqüència de les reunions

El **Gràfic 23** mostra la distribució dels centres segons la freqüència amb què es reuneixen les AMPA, resultats obtinguts amb el qüestionari.

Gràfic 23

FREQÜÈNCIA DE LES REUNIONS DE L'AMPA



En la meitat dels centres les reunions de l'AMPA són mensuals. La resta es distribueix de forma bastant equilibrada entre les altres opcions. En general, es pot considerar que les Associacions de Mares i Pares es reuneixen suficientment. Si considerem les que es reuneixen amb una freqüència mínima d'una vegada al mes, representen el 77%).

Òrgan de coordinació amb l'AMPA

L'òrgan unipersonal de govern del centre que manté les relacions amb l'AMPA és, habitualment, el Director (63% dels instituts). També és freqüent que les relacions les mantinguin més d'un càrrec directiu (33% dels instituts). En aquest cas sempre hi participa el Director, amb el suport d'algun altre membre de l'equip directiu (Secretari, Cap d'estudis) o el Coordinador d'activitats i serveis escolars.

Actuacions de l'AMPA al centre

Segons els resultats obtinguts en el qüestionari, les actuacions de l'AMPA al centre són, principalment, les següents:

- Organitzar i gestionar el menjador escolar.
- Organitzar activitats extraescolars per als alumnes.
- Col·laborar econòmicament amb el centre. Col·laborar en l'adquisició d'equipaments. Ajudar econòmicament els Departaments.
- Distribuir els llibres de text als alumnes.
- Col·laborar en la gestió de la biblioteca.
- Organitzar xerrades per als pares i per als alumnes.

H. RELACIONS AMB ELS ALUMNES

H.1. Consell de Delegats

Els alumnes, a part de la representació que tenen en el Consell Escolar, tenen una altra eina per canalitzar les seves inquietuds i reivindicacions, és el Consell de Delegats.

En la majoria de centres està format pels delegats de cada curs i pels representants dels alumnes al Consell Escolar. Aquests últims són els responsables de la coordinació. També hi assisteix, en qualitat d'informadors, un o diversos membres de l'equip directiu. Tal com s'ha pogut constatar a partir del qüestionari, aquests acaben sent els dinamitzadors de les reunions.

Analitzem els diferents aspectes sol·licitats als Directors i Directores entrevistats respecte al Consell de Delegats.

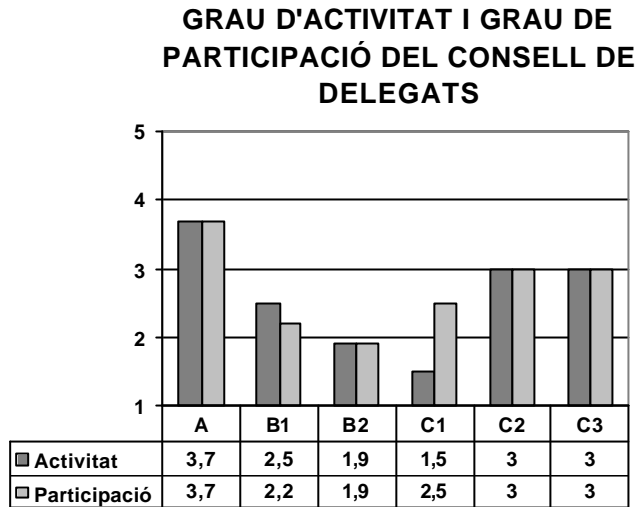
Grau d'activitat i grau de participació

Tal com s'ha fet amb les Associacions de Pares i Mares d'Alumnes, es vol saber també quina és la valoració del grau d'activitat interna del Consell de Delegats, i quina és la valoració del grau de participació en la dinàmica de funcionament del centre que fan els Directors i Directores.

El **Gràfic 24** mostra la mitjana de la valoració feta del grau d'activitat i del grau de participació, agrupant els centres segons la seva tipologia.

De la interpretació de les dades es dedueix la visió negativa que es té del Consell de Delegats. Tret dels centres de tipus A, on es pot considerar que es mínimament satisfactòria, en la resta la valoració de l'activitat i de la participació no arriben a l'aprovat. Inclús hi ha valoracions, obtingudes en forma de mitjana dels centres del mateix tipus, que no arriben a 2.

Gràfic 24



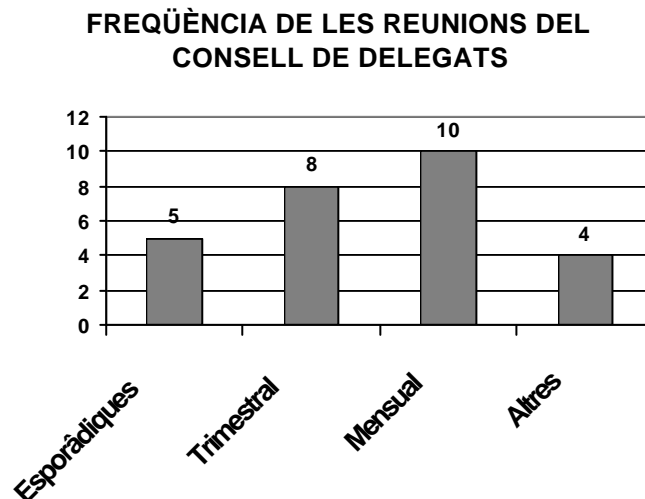
Els motius que al·leguen els centres és la passivitat de l'alumnat, i la poca capacitat que tenen per a organitzar-se.

Tal com ja passava amb les AMPA, torna a haver-hi la coincidència que els centres de tipus B2 són els que en fan la valoració inferior. També contrasta amb la satisfacció, relativa, que hi ha en els centres de tipus C2. Recordem que en ambdós casos són centres grans. Uns, els B2, amb les etapes d'ESO i Batxillerat. I els altres, els C2, amb estudis de formació professional.

Frequència de les reunions.

El **Gràfic 25** mostra els centres agrupats segons la freqüència de les reunions del Consell de Delegats.

Gràfic 25



Com s'observa, la freqüència de les reunions del Consell de Delegats és baixa, comparada amb altres òrgans de govern o de coordinació del centre. Inclús de l'AMPA.

Òrgan de coordinació amb el Consell de Delegats.

El més freqüent és que siguin el Director, conjuntament amb el Cap d'Estudis, els responsables de coordinar-se amb el Consell de Delegats (35% dels centres). Altres situacions que es donen sobre la responsabilitat de mantenir les relacions són, per ordre de major a menor freqüència, les següents: que sigui exclusivament el Cap d'Estudis (15% dels centres), que sigui l'equip directiu (15% dels centres), que sigui el Director conjuntament amb un coordinador (15% dels centres), que sigui exclusivament el Director (12% dels casos), i només en un centre la coordinació és responsabilitat del Coordinador d'activitats i serveis escolars.

És, doncs, el Cap d'Estudis el càrrec unipersonal amb més vinculació amb el Consell de Delegats.

Actuacions del Consell de Delegats al centre.

L'actuació del Consell de Delegats que els Directors i Directores consideren que més es realitza és la de reunir-se per a parlar de les vagues i per a organitzar-les.

Els altres temes que més es tracten són:

- Informar, en general, sobre el funcionament del centre. Informar de les reunions del Consell Escolar.
- Ajudar a organitzar activitats extraescolars: festes, viatge de fi d'estudis, activitats lúdiques, tallers...

Cal mencionar l'IES 25 que intenta portar a terme una organització diferent del Consell de Delegats, fent que s'organitzin els delegats per etapes educatives i, a partir d'aquí, dinamitzar-los.

H.2. Associacions d'Alumnes

Dels 27 centres entrevistats només en un hi ha associació d'alumnes. En un altre centre hi ha una associació d'exalumnes. En uns altres dos hi ha, o hi ha hagut, intents d'organitzar-ne una.

5. ANÀLISI DELS ORGANIGRAMES DELS CENTRES

Amb la informació obtinguda es van elaborar els organigrames funcionals dels 27 centres entrevistats. Els podem trobar a l' **ANNEX I: ORGANIGRAMES**.

Els analitzarem segons el tipus de centre. Amb aquesta anàlisi es poden buscar les pautes que segueixen els centres en l'estructura funcional, segons com sigui el centre.

Centres de tipus A

Recordem que són centres on només es realitzen els estudis d'ESO, amb un màxim de 8 a 10 grups-classe.

A partir de l'observació dels organigrames dels 5 centres de tipus A estudiats es poden treure les següents conclusions:

Normalment no hi ha coordinació de Caps de Departament.

El fet que aquests centres tinguin només 4 departaments i el Claustre de professors sigui poc nombrós, comporta que no sigui necessari reunir els Caps de Departament. La coordinació del treball de les àrees es fa als Equips Docents i la transmissió d'informació cap al professorat (que és una de les principals funcions que donen els centres a les reunions de Caps de Departament) utilitza també la mateixa via (tot el professorat forma part dels equips docents).

Importància del Coordinador pedagògic en l'estructura del centre.

El Coordinador Pedagògic es converteix en una peça indispensable en els centres. D'ell depèn, en la pràctica totalitat de centres, tota la coordinació dels tutors, dels equips de professors i de la Comissió d'atenció a la diversitat. La seva feina permet que l'acció que es porta a terme sobre l'alumne, tant acadèmica com personal i tutorial, sigui coherent. La seva responsabilitat, doncs, es centra en l'acció educativa sobre els alumnes.

Els equips docents són, o bé per cicles, o bé amb tots els professors.

L'organització dels equips docents són, o bé per cicles, o bé amb tots els professors del Claustre. En el cas de l'organització per cicles, la responsabilitat de la coordinació és del Coordinador pedagògic. En el cas que tots els professors en formin part, la responsabilitat de la coordinació correspon a l'equip directiu.

La Comissió d'atenció a la diversitat.

La Comissió d'atenció a la diversitat està formada normalment pels professors amb responsabilitat directa sobre l'atenció a la diversitat,. No hi ha participació directa dels Caps de Departament de les àrees instrumentals. La responsabilitat de la coordinació és del Coordinador pedagògic.

Segueixen, a grans trets, tres models organitzatius.

Un primer model el donaria la SES 9 (és un centre amb 4 grups). Només hi ha 2 càrrecs directius (Director i Secretari). La majoria de les responsabilitats, segons l'estructura adoptada, corresponen al Director. Es converteix amb el màxim, i pràcticament únic, coordinador del centre.

Un segon model el segueixen les SES 14 i SES 17. Les coordinacions de les tutories, organitzades per cicles, i la Comissió d'atenció a la diversitat, són responsabilitat del Coordinador pedagògic. L'Equip Docent està format per tots els professors i, per tant, amb participació directa de l'equip directiu.

La SES 12 segueix un model semblant a l'anterior, però amb una estructura més piramidal. Les tutories i els equips docents estan organitzades per cicles, i amb la responsabilitat directa del Coordinador Pedagògic. Per portar a terme la seva feina, compta amb el suport d'un Coordinador d'ESO, que centra la seva actuació al primer cicle.

L'IES 16 representa el tercer model. La responsabilitat de la coordinació de les tutories és del Cap d'Estudis i no hi ha un lligam directe del Coordinador Pedagògic sobre els equips Docents.

Centres de tipus B1

Recordem que són centres que realitzen estudis d'ESO i Batxillerat i amb menys de 20 grups.

Les principals característiques sobre la seva estructura, deduïdes a partir de l'estudi dels organigrames, s'expliciten a continuació.

Tenen quatre òrgans unipersonals de govern.

Els centres de tipus B1 disposen dels quatre càrrecs directius bàsics. Aquests són: Director, Cap d'estudis, Coordinador pedagògic i Secretari.

Coordinen els Caps de Departament.

Tots disposen de una reunió de Caps de Departament, on hi participen també els membres de la Junta Directiva. La responsabilitat de la coordinació correspon al Director o a un càrrec unipersonal de govern.

Importància del Coordinador Pedagògic en l'estructura del centre.

Tal com passa en els centres de tipus A cal destacar la importància que té el Coordinador Pedagògic dins de l'estructura organitzativa del centre, com a coordinador o responsable dels òrgans que tenen relació amb l'atenció educativa als alumnes.

Normalment és responsabilitat seva la coordinació de les tutories, els equips docents i la Comissió de l'atenció a la diversitat. Com més gran és el centre, més piramidal és l'estructura, amb la creació d'òrgans unipersonals de coordinació associats al Coordinador Pedagògic, que porten a terme les funcions en Cicles o nivells concrets.

En els centres de tipus B1, s'observa que el Coordinador Pedagògic ja disposa del suport de Coordinadors d'ESO, o d'un altre tipus de coordinador, per a desenvolupar les funcions en un Cicle o nivell.

La Comissió d'atenció a la diversitat està integrada per professors relacionats amb l'atenció a la diversitat.

Tot i les diferents opcions organitzatives de la Comissió d'atenció a la diversitat, la més freqüent és que la Comissió estigui formada pels professors amb relació més directa amb l'atenció a la diversitat, i que la responsabilitat de la coordinació sigui del Coordinador Pedagògic. El responsable de l'EAP al centre en forma part.

El Coordinador de Batxillerat.

Tots els centres de tipus B1 no tenen el suficient nombre de grups de Batxillerat per tenir, administrativament parlant, un Coordinador de Batxillerat. Però donada l'especificitat dels estudis, i les característiques de l'etapa, tots han nomenat un Coordinador de Batxillerat per oferir una millor atenció a la coordinació de l'acció educativa de l'etapa. El Coordinador de batxillerat depèn del Coordinador Pedagògic.

El model organitzatiu que segueixen els centres.

Un model d'estructura organitzativa seria el que es pot observar en els IES 2, IES 11, IES 20 i IES 24. Els Equips docents estan organitzats per nivells, i la coordinació dels tutors es fa o bé per nivells, o bé per cicles, o bé dins del mateix Equip docent.

És una estructura més piramidal que la dels centres de tipus A. Els coordinadors de nivell, cicle o etapa, assumeixen la responsabilitat de la coordinació del nivell, cicle o etapa assignats. De vegades s'observa la implicació d'algun càrrec directiu en un cicle, nivell o etapa, que actuen preferentment a l'ESO.

Una variant d'aquest model el representa l'IES 18, on la coordinació del Batxillerat l'assumeix el Cap d'Estudis.

Centres de tipus B2

Aquests centres ofereixen les etapes educatives de l'ESO i el Batxillerat. El seu nombre de grups és superior a 20. Veiem les principals característiques organitzatives, a partir de l'estudi dels organigrames.

Coordinació dels Caps de Departament.

Els centres d'aquest tipus coordinen als Caps de Departament, amb els objectius de coordinar les accions dels diferents Departaments (seguiment del PCC), i de transmetre informació al professorat dels Departaments.

A la reunió assisteix, normalment, més d'un càrrec directiu, responsable de la coordinació. L'actuació dels membres de l'equip directiu té diferents variants: Director-Cap d'estudis-Coordinador pedagògic, Director-Cap d'estudis, Coordinador pedagògic, o bé, tan sols el Director.

Importància del Coordinador Pedagògic en l'estructura del centre.

Una vegada més es fa evident la importància que té aquest òrgan unipersonal de govern en l'estructura organitzativa del centre. Tots els òrgans col·legiats de coordinació en depenen, directament, o indirectament a través de coordinadors.

Tenen més d'un càrrec de coordinació dedicat a l'atenció a l'ESO.

Donat el volum dels centres i el nombre de grups d'ESO, aquests centres, per a realitzar millor la coordinació dels Equips Docents i la coordinació dels tutors disposen, a banda del Coordinador d'ESO, de coordinadors de cicle o nivell, tots sota la dependència estructural del Coordinador Pedagògic.

Segueixen tres models d'organització

En general, a major volum del centre més organització piramidal, i amb més càrrecs intermedis.

Un primer model és el que segueixen els IES 4, IES 6, IES 19 i IES 27. L'organització dels Equips Docents no és per nivells (tal com passa en centres més petits) sinó per cicles. Quant a la coordinació de les tutories hi ha més varietat, es fa per cicles o per nivells.

Un segon model el representen els centres IES 7 i IES 26. Hi ha una estructura organitzativa per nivells. Hi ha Coordinadors de Nivells, i els Equips Docents i la coordinació de tutories és també per nivells.

Per últim, un model diferent és el que representa l'IES 6, i que, posteriorment, també veurem en un centre del tipus C2. L'organització s'estructura de forma que cada càrrec directiu és el responsable d'un nivell educatiu. En aquest model no té gaire sentit l'existència de coordinadors d'etapa, cicle o nivell. Els que existeixen passen a fer una tasca de suport tècnic.

Centres de tipus C1

Recordem que en aquest cas la mostra no és representativa, ja que només disposem de dos centres, i per tant les conclusions sobre l'estructura organitzativa dels centres no tindran la riquesa necessària.

Importància del Coordinador pedagògic a l'estructura.

Una vegada més, i no serà l'última, hem de destacar la importància del Coordinador pedagògic dins de l'estructura organitzativa dels centres. Tot el que fa referència a l'acció educativa sobre l'alumne té en aquest càrrec el seu màxim responsable.

Els models d'estructura organitzativa dels centres.

Els models d'estructura dels dos centres són diferents. Un organitza els Equips Docents i els tutors per cicles, on la responsabilitat de la coordinació en aquest cas és compartida entre el Coordinador pedagògic i el Cap d'estudis. A l'altre s'organitzen els Equips Docents per cicles i els tutors es coordinen tots alhora.

Centres del tipus C2

L'equip directiu el formen 7 membres.

Els centres amb ensenyaments professionals del tipus C2 tenen 7 òrgans unipersonals de govern. La tasca que normalment realitza el Secretari es desdobla en dos òrgans, el Secretari i l'Administrador. Hi ha tres càrrecs que es distribueixen les funcions del Cap d'estudis: el Cap d'estudis pròpiament, el Cap d'estudis adjunt i el Cap d'estudis de Formació Professional.

Coordinació de Caps de Departament.

Tal com s'ha anat repetint en els casos anteriors, els centres de tipus C2 també coordinen els Caps de Departament. En aquest cas, però, tenim dues variants. Hi ha centres que els coordinen tots alhora. I n'hi ha que fan una reunió per als Caps de Departament de les famílies professionals, i una altra per als Caps de Departament d'àrees i matèries d'ESO i

Batxillerat, per diferenciar el tractament de la problemàtica que comporten els Cicles Formatius, de la d'ESO i Batxillerat.

El Cap d'estudis de Formació Professional.

La tasca que fins ara portava a terme el Coordinador pedagògic en els anteriors tipus de centres, queda desdoblada entre el propi Coordinador pedagògic i el Cap d'estudis de Formació Professional, que és el responsable de coordinar l'acció educativa als alumnes de Cicles Formatius. D'ell depenen els Equips Docents i la coordinació dels tutors.

La importància del Coordinador pedagògic en l'estructura del centre.

Per última vegada cal repetir el que s'ha anat dient fins ara respecte a la importància del Coordinador pedagògic, però amb la diferència, en aquest cas, que de la part que correspon als Cicles Formatius el responsable en l'estructura és el Cap d'estudis de Formació Professional, tal com ja s'ha comentat.

La Comissió d'atenció a la diversitat.

En aquest centres, la Comissió d'atenció a la diversitat la formen les persones o càrrecs més directament implicats en l'atenció a la diversitat. Normalment no hi ha els Caps de Departament o representants de les àrees instrumentals.

Els tres models estructurals dels centres.

Com ja hem comentat en els centres de tipus B2, com més gran és un centre més piramidal és la seva estructura, tot i així, sempre hi ha una excepció, com ja veurem.

Un primer model el representen els IES 1, IES 8, IES 23, on els Equips Docents i la coordinació de les tutories es fa per cicles. Tot i ser una estructura piramidal de vegades hi ha el suport dels membres de l'equip directiu en la coordinació d'alguna etapa educativa.

Un segon model, semblant a un altre ja comentat en els centres de tipus B2, és el que representa l'IES 25. Cada càrrec unipersonal de govern és responsable d'una etapa educativa, i per tant les coordinacions de diferents etapes depenen de cadascun d'ells respectivament.

Finalment, un tercer model és el de l'IES 21, on l'organització és per nivells, molt semblant a la d'alguns centres relativament petits (Centres B1).

Centres de tipus C3

Aquest centres són específics de formació professional, i l'estructura organitzativa de funcionament dels dos és diferent. En ambdós casos la importància del Coordinador Pedagògic, que hem anat remarcant, desapareix, i assumeix aquest rol els Caps d'estudis.

Un centre s'organitza per equips de tutors, que són els motors principals de la coordinació de l'acció sobre els alumnes. Per aquest motiu es procura que els Caps de Departament assumeixin també la tasca de fer de tutors.

A l'altre centre l'organització és per Equips Docents de grup. Cada grup d'alumnes representa un Equip Docent, i tenen la funció de coordinar l'acció dels professors sobre els alumnes.

6. PROPOSTES PER A MILLORAR EL FUNCIONAMENT I L'ORGANITZACIÓ DELS CENTRES.

L'observació, posterior estudi i anàlisi del funcionament dels centres públics de secundària, i l'experiència pròpia, porten a fer un seguit de propostes per a millorar el funcionament i els aspectes organitzatius. Les propostes abasten des del mateix concepte de centre educatiu públic i el model de gestió, fins a aspectes més concrets, propis d'organització i funcionament.

No es pot oblidar tampoc a l'hora de fer propostes, els sectors que formen part de la comunitat educativa. Cal donar-los les eines necessàries perquè se sentin implicats en un model de centre, que en cap moment podem oblidar que és i ha de ser participatiu. En una societat democràticament madura, els ciutadans han de saber participar en la gestió i control de les institucions que formen part del sector públic, procurant sempre per a la millora de la qualitat dels serveis que ofereixen, i en bé de tota la comunitat.

Com a conseqüència d'aquests principis, el Consell Escolar, entès com a òrgan de participació de la comunitat educativa en el control i gestió del centre educatiu, ha de seguir tenint el seu pes específic, com a òrgan suprem del centre. No obstant, cal reforçar el paper decisor (quant a presa de decisions) i executiu dels Directors i Directores.

Tant a dins del propi centre, com davant dels sectors que formen part de la comunitat educativa, com davant de l'administració, s'ha de sentir amb més poder; tot i que la paraula possiblement no sigui "políticament correcta", defineix clarament la necessitat que es té des de les direccions dels centres. Aquest poder pot venir donat per tres factors: el seu estatus, les pròpies capacitats i la formació que posseeixi.

Les propostes que es formulen a continuació estan estructurades com a objectius, amb una breu reflexió sobre el que es vol aconseguir, i la proposta a través de la qual es vol assolir.

A. Sobre el model de gestió d'un centre educatiu públic.

A.1. Sobre el Consell Escolar.

El model participatiu de control i gestió.

La Constitució Espanyola estableix que el model de gestió de centre ha de ser participatiu, amb la implicació dels diferents sectors de la comunitat educativa. Aquest via participativa crec que no està esgotada, a diferència dels plantejaments que ofereix la "Ley de Calidad" de propera aprovació.

Abans de plantejar un canvi de model, on el Consell Escolar perdi la potestat de ser el màxim òrgan de participació en el control i gestió, caldria fer un pas endavant per aprofundir-hi, o si més no, donar les eines necessàries perquè els sectors es sentin més implicats en el model participatiu.

Proposta: Els diferents sectors de la comunitat educativa haurien de tenir clar quin és el paper que juga el Consell Escolar en un centre educatiu. Això requereix donar informació, i no només escrita en un simple tríptic o en un anunci a la ràdio o a la televisió. Cal que es fomenti des de la pròpia administració que en els centres es treballi el concepte del model: a través de les tutories dels alumnes, a través de les assemblees o les reunions de les juntes de les AMPEs, o a través dels Claustres de professors, tot i que aquest últim és el sector més ben informat al respecte. Per a més endavant reservo el paper dels Ajuntaments.

La participació dels sectors de la comunitat educativa en el Consell Escolar.

El desenvolupament d'aquest apartat el centraré en tres punts:

Importància que té dins del centre el Coordinador Pedagògic.

Al llarg de l'estudi es comprova que el Coordinador Pedagògic és, a la pràctica, l'òrgan unipersonal responsable de l'acció educativa sobre els alumnes, en totes les diferents vessants. No es pot evitar recordar que la principal funció d'un centre docent és precisament educar.

Els organigrames dels centres demostren que, en molts casos, els òrgans de coordinació que tenen relació directa amb l'atenció a l'alumne depenen d'ell. En les relacions amb entitats, serveis o organismes externs al centre que tenen a veure amb l'atenció als alumnes (EAP, Serveis Socials de l'Ajuntament, centres de procedència dels alumnes...), és també el principal interlocutor. És una persona que posseeix una informació molt valuosa, i la seva opinió sobre temes educatius és qualificada, per tant, es fa necessària la seva aportació al Consell Escolar.

Proposta: Dins de la composició del Consell Escolar hauria d'aparèixer el Coordinador Pedagògic, amb veu i vot.

La baixa participació dels Pares i Mares en les eleccions al Consell Escolar.

És un fet constatat que el sector dels pares i mares no participa quan és convocat a escollir els seus representants al Consell Escolar dels centres, sobretot a secundària. Aquest fet pot generar l'opinió sobre si un sector amb tan baix interès ha de tenir la representació tan nombrosa que té al Consell Escolar. Crec que és una qüestió de cultura democràtica, que els membres que formen part d'una societat se sentin implicats en les institucions públiques. També s'ha de dir, en el seu benefici, que és dels sectors l'aportació dels quals es considera més positiva.

Proposta: Possiblement calguin respostes imaginatives en cada centre per a fomentar la participació de les mares i pares en l'elecció dels seus representants al Consell Escolar. Per exemple, fer coincidir el dia de les eleccions amb una jornada de portes obertes per a les mares i pares del centre O bé, fer coincidir les eleccions amb la jornada, que habitualment es fa, de presentació del curs als pares i mares. En aquests intents no es pot oblidar la implicació que han de tenir les AMPA dels centres.

El baix nivell de participació dels representants dels alumnes i del personal d'administració i serveis al Consell Escolar.

En l'estudi, aquests dos sectors són els que generen més insatisfacció quan es valora la seva participació. Un altre representant que genera insatisfacció és el representant de l'Ajuntament, però tal com ja he dit, més endavant s'abordarà el paper dels Ajuntaments.

Cal doncs millorar la participació d'aquests sectors.

Proposta 1: Els membres electes dels diferents sectors de la comunitat educativa haurien de rebre informació documentada sobre les atribucions del Consell Escolar. Aquesta documentació podria ser elaborada a nivell genèric per l'administració, i complementada amb la que pugui donar el mateix centre. Les instruccions corresponents haurien de possibilitar que fos lliurada als membres electes, amb la corresponent explicació per part del propi centre o de l'administració. El fet de tenir aquesta informació pot afavorir que els sectors es sentin més implicats a exercir les funcions que s'esperen del Consell Escolar.

Proposta 2: Fomentar l'intercanvi d'informació i d'experiències entre els membres electes dels diferents sectors i dels diferents centres a través de xerrades, seminaris o jornades.

La gestió de les comissions del Consell Escolar.

Tal com s'ha constatat a l'estudi, la majoria de comissions establertes en el si del Consell Escolar no funcionen. La única que realment es pot dir que els centres consideren necessària és la Comissió de Convivència. La Comissió Econòmica només funciona, i relativament, en els centres amb estudis professionals. Es considera, en general, que les qüestions econòmiques es poden tractar en la seva integritat en el plenari del Consell Escolar.

També es fa evident que, a part de les normatives, els centres no creen cap tipus més de comissió. Possiblement no les creuen necessàries, ja que no tenen caràcter decisor, i no les veuen com un mecanisme per generar debat, ni per optimitzar la gestió del Consell Escolar.

Proposta: No establir normativament cap comissió en el si del Consell Escolar. Donar al Consell Escolar i a la direcció del centre la capacitat de crear-ne. Per tant s'aprofundeix en l'autonomia organitzativa dels centres.

Les comissions podrien ser de dos tipus. Unes de caràcter permanent, amb l'encàrrec que rebrien de part del Consell Escolar, o de la direcció, de tractar i decidir sobre aspectes concrets de les atribucions que té encomanades el Consell Escolar (per exemple la Comissió econòmica i la Comissió de convivència tenen aquestes característiques, però els manca capacitat de gestió pròpia). Han d'ajudar a optimitzar el funcionament del Consell Escolar.

Les altres poden ser amb caràcter temporal, per a tractar i fer propostes sobre aspectes que es vulguin debatre en el centre. (Per exemple, si està previst fer un nou edifici per a l'institut, es pot crear una comissió en el Consell Escolar, que assessori i col·labori amb el Director en les decisions a prendre sobre les característiques del nou edifici i del trasllat).

En ambdós casos, les comissions estarien sota el control del Consell Escolar. Evidentment, per a fomentar aquest tipus de funcionament cal que els membres del Consell Escolar, i els Directors, rebin l'assessorament necessari per a veure quines possibilitats i avantatges dóna aquest funcionament.

A.2. Sobre el model de direcció.

El model de direcció.

La figura del Director o Directora és imprescindible en qualsevol model de gestió de centres educatius.

Hi ha d'haver una figura que assumeixi la representació de la institució, en sigui la referència i tingui la responsabilitat de la gestió i execució.

El model de direcció millorarà si es tenen en compte els tres factors abans indicats: el seu estatus, les pròpies capacitats i la formació que posseeixi.

Centrarem la proposta en les condicions inicials dels candidats i l'elecció del Director o Directora.

Proposta: Davant d'un model participatiu del Consell Escolar, el Director/a ha de ser el contrapunt. És dir, la seva formació com a gestor (posteriorment en el punt dedicat a la formació inicial del Director en parlaré), les qualitats personals, i la consideració social, han de permetre-li gestionar el model de centre que estableixi el Consell Escolar en el seu Projecte Educatiu. Però ha de tenir la suficient autonomia per a organitzar el centre i prendre les decisions, conjuntament amb el seu equip directiu, que cregui oportunes en l'acció diària, no oblidant mai que l'exercici del control de les seves actuacions correspon al Consell Escolar. Aquest concepte ha de tenir com a objectiu simplificar les preses de decisions i, per tant, optimitzar els processos.

Quant a l'elecció del Director, faig les següents propostes. Els candidats han de ser docents amb la suficient preparació (repetixo que posteriorment en parlaré). No cal restringir-los a membres del propi centre. El fet d'escollir membres del mateix centre, en alguns casos, pot limitar la visió objectiva que s'ha de tenir per a dirigir-lo, i eternitzar les dinàmiques negatives dels centres. Com tampoc considero positiu que la persona escollida exerceixi el càrrec més de vuit anys consecutius en el mateix centre. Fer una feina ben feta té el seu desgast, i es pot arribar a una acomodació que limita el progrés del centre.

La decisió final de l'elecció del Director ha de recaure en el Consell Escolar. Això no priva que una vegada feta la presentació de candidats, amb els corresponents projectes de direcció, el Claustre i l'Administració Educativa emetin un informe a lliurar al Consell Escolar sobre els candidats, per a poder prendre la decisió amb els suficients elements de judici.

L'opinió del Claustre és necessària, perquè el formen els professionals que hauran de portar a terme les accions que es formulin des de la direcció. I la de l'Administració educativa perquè, al capdavall, és el responsable últim del centre. Inclús crec necessària la presència d'un representant seu en el moment de l'elecció, amb veu però sense vot.

Per últim, en cas de manca de candidats, o que els que hi hagi no obtinguin la majoria necessària per ser escollits en les votacions del Consell Escolar, l'Administració Educativa ha de prendre la decisió corresponent, i informar al Consell Escolar dels motius d'aquesta decisió.

L'elecció de la resta de membres de l'equip directiu ha de ser feta pel Director, així com la dels càrrecs de coordinació que decideixi establir.

A.3. Sobre l'autonomia del centre.

L'autonomia organitzativa del centre.

Tal com s'ha anat repetint al llarg del treball un dels aspectes en què cal aprofundir és en l'autonomia organitzativa del centre. Per a aconseguir-ho, faig les següents propostes.

Proposta 1: La mateixa que apareix en el punt **A.1. El Consell Escolar**, i a l'apartat corresponent a *La gestió de les comissions del Consell Escolar*. És evident que el foment de l'ús de les comissions en el si del Consell Escolar és una eina per aprofundir en l'autonomia organitzativa del centre, amb l'objectiu d'estructurar el Consell Escolar per a donar una resposta més adequada als problemes que té plantejats cada centre.

Proposta 2: El Director hauria de tenir la suficient capacitat de decisió per a proposar els òrgans unipersonals i col·legiats de coordinació que considera oportuns per a organitzar el centre, establir-ne les funcions i les interrelacions. Això es pot fer sempre que el Director tingui la preparació per a fer-ho (la referència d'aquesta preparació la tenim en el punt de la formació inicial del Director).

Una vegada feta la proposta d'organització interna del centre caldria l'aprovació del Claustre, i del Consell Escolar, sense oblidar el vistiplau del Departament d'Ensenyament.

Actualment l'Administració fixa les hores de reducció per als òrgans unipersonals de govern i de coordinació. El nombre d'hores atorgades depèn del nombre de grups del centre, i deixa en mans de la direcció el seu repartiment. Fent un pas més, el Director hauria de poder decidir quins càrrecs utilitza per a organitzar el centre.

L'autonomia econòmica del centre.

Un dels grans problemes que tenen els centres, per a fer millores a les seves infraestructures i actualitzar el material, és la limitada assignació econòmica que reben del Departament d'Ensenyament.

Proposta 1: La majoria de centres disposen d'instal·lacions, moltes vegades infrautilitzades. Únicament els centres amb cicles formatius en treuen un rendiment, utilitzant-les per a fer cursos específics per a empreses. S'hauria de fomentar la cessió de les instal·lacions amb caràcter lucratiu, per a treure un rendiment econòmic que reverteixi en el propi centre.

Proposta 2: Tot i que l'ensenyament obligatori és gratuït per llei, però crec que si els alumnes paguessin una quota anual, una quantitat reduïda d'euros, en concepte de matrícula o de material, permetria als centres educatius disposar d'uns recursos econòmics per a afrontar les millores necessàries, amb l'objectiu d'oferir el servei amb més qualitat.

L'autonomia curricular i pedagògica del centre.

El model educatiu plantejat a la LOGSE, i el desenvolupat a Catalunya, era molt ambiciós, a nivell d'autonomia curricular i pedagògica. Podríem dir que excessivament ambiciós. El professorat no estava preparat per a assolir els objectius plantejats, ni va rebre la suficient informació-formació per assolir-los.

Aquesta gran autonomia curricular i pedagògica ha estat un dels motius que ha creat més tensions i insatisfacció en els centres. En aquest moments estem en un punt d'involució. Els dissenys curriculars es veuen acotats per la normativa que va apareixent cada any. Crec que era necessari aquest pas enrera, tot i que no tan en comptagotes. Canviar cada any el disseny curricular, si es vol fer a partir d'un debat en el Claustre, genera moltes discussions i tensions, que en aquests moments són innecessàries.

Proposta 1: La situació en què han quedat, en aquests moments, els dissenys curriculars prescriptius és un bon punt de partida perquè a mig termini es pugui tornar a aprofundir en la capacitat d'un centre, i del professorat que el forma, per a decidir quina estructura d'ensenyaments vol oferir, i el com i quan els han de rebre els alumnes.

Proposta 2: Fomentar dins del Claustre de professors la creació d'àmbits de reflexió (avaluació interna), per a incentivar la creació de projectes de millora, o de plans estratègics, en aspectes curriculars i pedagògics. És una manera d'aprofundir en l'autonomia curricular i pedagògica sense crear tensions, de forma constructiva.

A.4. Sobre la participació dels Ajuntaments.

La implicació dels Ajuntaments en la gestió dels centres educatius.

L'evolució de la societat en què vivim és cada vegada més ràpida. Si es vol donar una resposta immediata als problemes que van sorgint, cal apropar als usuaris els centres de gestió i decisió. Per altra banda, l'ensenyament és dels serveis, sobretot en l'etapa

obligatòria, on més s'ha de tenir en compte la situació cultural i socioeconòmica dels membres a les quals va dirigit.

Si hi ha alguna institució pública, a banda dels propis centres educatius, que compleixi els dos requisits esmentats són els Ajuntaments. Són institucions properes als ciutadans i coneixedores de l'entorn sociocultural i econòmic on exerceixen. Conseqüentment, és natural pensar que els Ajuntaments haurien d'intervenir en la gestió dels centres educatius.

Fins ara aquesta participació queda recollida en la composició del Consell Escolar, on preveu l'assistència d'un representant de l'Ajuntament. A la pràctica aquesta participació es considera insatisfactòria.

Proposta: Augmentar les competències dels Ajuntaments en matèria educativa.

En els Centres d'Educació Infantil i Primària la gestió de la neteja i manteniment depèn dels Ajuntaments. La pràctica totalitat de les Unitats d'Escolarització Compartida que funcionen o que s'estan creant la gestió és municipal, a través de convenis amb el Departament d'Ensenyament. En aquests moments el model de gestió que s'intenta aplicar en l'etapa 0-3 anys és a través dels municipis.

Tots aquests antecedents, i d'altres, fan que els Ajuntaments augmentin, any rera any les atribucions en matèria educativa.

L'optimització de recursos materials i humans, una oferta educativa més adequada a l'entorn proper a l'alumne, una formació del professorat més especialitzada, major coordinació entre els centres del mateix municipi, i per tant foment dels contactes, respostes més ràpides i adequades als problemes educatius i socials,... poden ser, entre d'altres, les avantatges d'un sistema on els Ajuntaments tinguin major responsabilitat sobre l'educació.

Participació dels Ajuntaments en el finançament del funcionament dels centres educatius.

L'assignació econòmica que reben per part del Departament d'Ensenyament, és una limitació perquè els centres puguin millorar les infraestructures i el material de què disposen, si això ho lliguem amb la proposta anterior que els Ajuntaments augmentin les competències en matèria educativa, sorgeix una de nova.

Proposta: Que els Ajuntaments col·laborin en el finançament del funcionament i manteniment dels centres educatius.

De fet, hi ha centres que ja reben aquesta col·laboració en forma d'ajudes econòmiques per compra de material. En d'altres és l'Ajuntament que paga algun tipus de subministrament (aigua, llum o calefacció). I n'hi ha on es fa el manteniment o la neteja.

B. Sobre el Claustre de professors.

Les responsabilitats al Claustre en el model disciplinari a aplicar als alumnes del centre.

Tal com demostra el treball, les qüestions que afecten a l'aplicació de la disciplina als alumnes és un dels temes més tractats a les reunions dels Claustres. Recordem que, normativament parlant, en aquest tema el Claustre té poca cosa a dir.

S'ha de fer partícip al professorat dels criteris sobre el model disciplinari a aplicar als alumnes, que en principi s'adopten en el Consell Escolar, al capdavant els professors són qui

millor coneixen el problema i els encarregats de portar a terme les mesures que determina el Consell Escolar.

Actualment la normativa només preveu que, a l'hora d'elaborar el Reglament de Règim Interior, el Claustre de professors aporti criteris i propostes. No obstant és el professorat qui detecta els problemes, l'encarregat d'instruir els expedients, aplicar sancions..., i per tant és una eina important dins del procés disciplinari.

Proposta: Que el Reglament de Règim Interior sigui aprovat en el Claustre, prèviament a l'aprovació per part del Consell Escolar.

La implicació del Claustre en el procés de millora qualitativa del centre.

Si d'algú depèn la millora de la qualitat del procés educatiu, aquest és el Claustre de professors. El professor o professora és el professional que el porta a terme, i per tan és qui té més capacitat per a detectar les malfuncions del procés i per a proposar les millores necessàries. En aquest sentit l'Administració educativa proposa a través de la normativa que els centres iniciïn el procés d'avaluació interna. Però cal incentivar-lo. Dins d'aquesta política el Departament d'Ensenyament envia materials als centres, organitza seminaris on hi ha prevista la participació de tots els centres, crea una Xarxa de Centres...

Proposta: Més que una proposta, el que faig és enunciar una evidència. Si es vol millorar la qualitat del servei que ofereixen els centres educatius tot passa per fomentar en el si dels Claustres àmbits de reflexió (avaluació interna) per incentivar la creació de projectes de millora o plans estratègics, però amb els incentius necessaris per a fomentar-los. (Un d'aquests incentius pot ser simplement el reconeixement del treball fet, com a hores de formació, com a grup de treball d'innovació educativa... O una distinció per al centre... En fi, es poden trobar moltes idees perquè la gent es senti motivada, i els suposi una satisfacció individual o col·lectiva).

C. Sobre el Director i els òrgans unipersonals de govern. L'equip directiu.

C1. Sobre la formació inicial i contínua del Director o Directora i els càrrecs unipersonals de govern.

Les condicions inicials per a exercir de Director o Directora.

La majoria de vegades un director o directora es troben dirigint un centre, amb l'única formació que dona un curs que permet obtenir l'acreditació de Director, sense haver tingut prèviament cap tipus d'experiència en l'exercici de la direcció. Moltes vegades aquesta inexperiència, o falta de formació, es fa evident en l'exercici del càrrec.

Un professional de l'ensenyament per poder accedir a un càrrec de comandament, com pot ser el de Director o Directora, necessita tenir uns requisits previs personals, de formació i d'experiència.

En la societat actual on es tendeix a la professionalització i a l'especialització, l'exercici de la direcció requereix que el que l'exerceixi, a banda de ser docent, sigui un bon gestor.

Proposta 1: Revisar les condicions que permeten tenir l'acreditació de Director. Per poder exercir aquest càrrec caldria que es superés un curs més complet del que es realitza actualment. Podria dissenyar-se un Postgrau (o Màster) amb el nom genèric de "Tècnic en gestió i organització de centres docents", o bé "Tècnic en direcció de centres docents". Evidentment, per a obtenir la titulació caldria fer uns crèdits pràctics en un centre docent.

La condició per a poder ser Director d'un centre seria posseir aquesta titulació o una equivalent que capacités en gestió, sense oblidar la condició prèvia de ser docent.

El fet de tenir una titulació amb reconeixement acadèmic, dóna a la persona que la té unes condicions inicials que permetrien professionalitzar, i per tant prestigiar, la tasca de la direcció.

Proposta 2: En cas de no ser possible la **Proposta 1**, o en una situació de transició, caldria que, una vegada escollit el Director o Directora, aquest realitzés un curs d'iniciació al càrrec, on s'introduís en les tècniques de gestió, de control i d'organització de centres, on una part de la informació rebuda fossin experiències pràctiques. (Durant el mes de juliol els Directors i Directores escollits en l'última convocatòria podrien seguir el curs).

La formació inicial dels òrgans unipersonals de govern.

La mateixa reflexió que en el cas del Director podem dir dels càrrecs unipersonals de govern, amb l'agreujant que no es necessita cap requisit previ per a l'exercici de la seva funció. En aquest cas i en aquests moments possiblement no sigui necessari un requisit previ de formació o d'acreditació, sempre que la decisió de la seva elecció depengui del Director, que si té les condicions necessàries sabrà escollir d'entre el professorat del centre els que tinguin les característiques per a portar a terme les tasques que se li encomanin.

Independentment, però, cal que la persona, una vegada accepti i sigui acceptat per a exercir l'òrgan unipersonal de govern, rebi una formació sobre l'exercici de l'òrgan.

Per exemple, és evident que un Secretari necessita tenir unes nocions bàsiques de comptabilitat, o de gestió de proveïdors, o de normativa administrativa (gestió de documents, arxius, personal no docent,...) o inclús, com estalviar, com buscar recursos econòmics... El mateix podríem dir de la resta de càrrecs. Cadascú té les seves especificitats.

Proposta: Els càrrecs unipersonals escollits haurien de seguir un curs de formació inicial, amb les especificitats corresponents a cada càrrec.

La formació contínua dels Directors i dels càrrecs unipersonals de govern.

Una vegada més, l'evolució ràpida que experimenta la nostra societat condiona la gestió dels centre i de la principal funció que és el procés educatiu dels alumnes. Cada vegada és necessari donar respostes més ràpides als problemes que sorgeixen, i de qui ha de partir la iniciativa és de les persones que estan davant de l'institut. Cal doncs, donar als equips directius les eines necessàries per a poder millorar la seva actuació, i que sigui la més òptima possible.

Proposta 1: Crear seminaris permanents per als diferents càrrecs directius, i d'àmbits reduïts (a nivell local, comarcal o de zona), amb els següents objectius:

- Fomentar l'intercanvi d'informació sobre la gestió del centre.
- Debatre i donar respostes a qüestions que es plantegin.
- Coordinar actuacions entre els diferents centres, ja sigui a nivell local, comarcal o de zona.
- Plantejar propostes a l'administració educativa.

La periodicitat de les reunions les haurien d'establir els mateixos integrants, sense que els suposés una càrrega (és a dir, no fer-les molt freqüentment).

Proposta 2: Dins de la formació contínua dels equips directius dels centres, crear la figura d'assessors en organització de centres, amb la tasca de visitar els centres i establir-hi contactes periòdics, amb l'objectiu d'assessorar l'equip directiu en els problemes de gestió i organització que es plantegin i oferir propostes per a millorar el funcionament.

Aquest model de formació permanent és extensible a d'altres àmbits de l'ensenyament. És més efectiva l'acció directa sobre el centre que no els cursos que es donen amb un nombre d'hores determinat.

C2. Sobre l'equip directiu.

El reconeixement de l'equip directiu com a òrgan col·legiat.

Tal com demostra l'estudi elaborat, el principal òrgan col·legiat de coordinació que hi ha avui en dia en els centres és l'equip directiu, amb una mitjana de 2 hores i 14 minuts setmanals dedicades a reunir-se, i amb la responsabilitat de coordinar les actuacions generals del centre.

Proposta: Atorgar a l'Equip Directiu la categoria d'òrgan col·legiat de coordinació.

La definició dels òrgans unipersonals de govern.

La normativa actual estableix quins són els diferents òrgans unipersonals de govern: Cap d'estudis, Coordinador pedagògic i Secretari, establint per a cadascun les funcions que li corresponen. A la pràctica es comprova que, en moltes ocasions, hi ha intercanvis en les atribucions dels càrrecs directius, inclús hi ha la tendència a compartir-les.

Proposta: els òrgans unipersonals de govern s'haurien de redefinir normativament. Es pot donar el perfil de cada òrgan unipersonal de govern, i una llista o catàleg d'atribucions o de funcions de tot l'Equip directiu, donant la responsabilitat al Director de distribuir-les entre els seus membres. Un altre aspecte que hauria de quedar recollit és la necessitat del foment del treball en equip, s'ha de tendir a compartir les decisions.

El nombre de membres de l'equip directiu.

A partir de l'estudi realitzat s'observen tres fets:

Primer. Els centres de tipus A amb aproximadament 8 grups disposen dels quatre òrgans unipersonals de govern: Director, Secretari, Cap d'estudis i Coordinador pedagògic. A la normativa no està prevista aquesta situació, però a la pràctica l'administració educativa acaba acceptant el nomenament del Coordinador Pedagògic, no sense un estira i arronsa previ.

Segon. Els centres de tipus B2 disposen, gairebé tots, de 5 càrrecs directius. Als quatre ja coneguts s'hi afegeix el Cap d'estudis adjunt o el Sotsdirector. Tant un com l'altre no estan previstos, normativament, en aquests centres. En la mateixa situació que es dona en els centres de tipus A s'aconsegueix que l'administració el nomeni.

Tercer. Els centres de tipus C2 tenen gairebé tots 7 òrgans unipersonals de govern. Als cinc que tenen els centres de tipus B2, s'hi afegeix l'Administrador i el Cap d'estudis de formació professional.

Proposta 1: S'hauria de reconèixer a les seccions d'educació secundària, amb 8 o més grups la possibilitat de disposar dels 4 càrrecs directius. Cal observar que en aquests

centres les funcions de la coordinació de l'ESO les assumeix el Coordinador pedagògic, i recordem, que en aquest cas ja no disposen d'un Coordinador d'ESO.

Proposta 2: En els centres de tipus B2, centres amb més de 20 grups entre ESO i Batxillerat, s'hauria de reconèixer que disposessin de cinc càrrecs directius. El més apropiat seria que el cinquè òrgan unipersonal de govern sigui el Cap d'Estudis Adjunt. La complexitat organitzativa i curricular que suposen els dos tipus d'estudis, i els problemes que comporten (disciplina, coordinació entre departaments, programacions,...) fan que el Cap d'Estudis necessiti del suport d'un altre òrgan.

Proposta 3: Entre els centres de tipus B2 i els C2, que tenen un volum semblant de nombre de grups i alumnes, hi ha excessiva diferència de càrrecs (concretament els centres C2 tenen 2 òrgans unipersonals de govern més). A partir de cert volum en els centres de tipus B2, el Secretari s'hauria de desdoblar en dos, com més endavant proposaré en el punt on es tracta del Secretari.

Millorar les hores de reducció lectives dels membres de l'equip directiu

La càrrega d'hores lectives que es donen als centres per als òrgans unipersonals de govern es distribueixen, normalment, de la següent manera: 9 hores per al Director i 6 per a cadascun dels altres òrgans unipersonals. Aquest fet, conjuntament amb la distribució de les hores de coordinació, fa que un Cap d'estudis o un Coordinador pedagògic disposi de només tres hores lectives més de reducció per a exercir el seu càrrec que un òrgan unipersonal de coordinació, com per exemple un Cap de departament. Cal recordar la diferència de responsabilitats entre un i altre càrrec.

Per altra banda, la tasca que porta a terme un òrgan unipersonal de govern no es veu compensada amb una reducció aproximada de sis hores lectives setmanals (això suposa exercir 12 hores lectives). Recordem que només en reunions de coordinació interna, l'equip directiu utilitza una mitjana superior a les dues hores setmanals. A això, cal afegir-hi la responsabilitat que tenen la majoria de òrgans unipersonals de govern sobre òrgans col·legiats de coordinació (equips docents, coordinació de tutors, coordinació de caps de departament...) i la dedicació a les funcions pròpies del càrrec.

Proposta: Les hores lectives donades als centres per a òrgans unipersonals de govern són insuficients, cal augmentar el nombre d'aquestes hores.

Les condicions del càrrec de Secretari.

Els òrgans unipersonals de govern com el de Cap d'estudis o el de Coordinador pedagògic, en els centres grans disposen per a portar a terme les seves funcions, del suport del Cap d'estudis adjunt i de coordinadors d'etapa, respectivament. Aquest fet queda demostrat només observant els organigrames dels centres entrevistats.

Les atribucions del Secretari tenen dues components: una de gestió de l'activitat administrativa i una altra de gestió de l'activitat econòmica. El volum de la tasca que porta a terme el Secretari i la seva especialització requereix alguna solució, i més si es té en compte que es vol aprofundir en l'autonomia financera.

Una solució és la que s'aplica en els centres de tipus C2 on hi ha dos càrrecs directius dedicats a aquestes tasques, el Secretari actua sobre la part administrativa, i l'Administrador sobre la part econòmica.

Proposta 1: Estendre el desdoblament de les tasques administratives i econòmiques en dos càrrecs directius als centres que pel seu volum ho requereixin (tipus B2).

Proposta 2: Una segona alternativa és crear un nou òrgan unipersonal de coordinació com per exemple Adjunt al secretari, amb la tasca de donar suport al secretari en les seves funcions.

Proposta 3: Una tercera, que ja s'apuntava a la LODE, és la d'introduir l'òrgan de Secretari-Administrador. Seria exercit per un tècnic, nomenat conjuntament per l'Administració i la direcció del centre, amb el corresponent vistiplau del Consell Escolar. Per tant seria una persona que no tindria per què ser un docent, especialista en gestionar l'activitat econòmica i administrativa del centre i amb dedicació exclusiva a aquesta tasca, sota el comandament del Director.

D. Sobre l'organització interna del centre.

Primerament voldria fer una reflexió sobre quins mètodes es poden utilitzar per canviar les dinàmiques d'organització, o de funcionament, que es creuen equivocades, o per introduir noves maneres d'actuar. Els canvis es poden portar a terme, bàsicament, de dues formes.

Una és utilitzant la normativa. És a dir, en les instruccions d'inici de curs que dona el Departament d'Ensenyament apareixen els canvis de tipus curricular, organitzatiu, funcional..., que es vol introduir en els centres.

Una altra és a través d'un procés d'avaluació interna del centre, o amb l'assessorament i la formació. És a dir, si es volen canviar certs aspectes dels centres també es pot fer a través de la reflexió que s'obté d'un procés d'avaluació interna, les decisions que s'adoptin en forma de plans de millora (o plans estratègics), o de la informació – formació que es rebí. En aquest punt és important les eines que posi el Departament d'Ensenyament a l'abast dels centres.

Particularment soc partidari de la segona de les metodologies, per a millorar el funcionament dels centres. A través del procés de reflexió i d'arribar a fer propostes de canvi és com un col·lectiu s'autoconvenç de la necessitat d'abordar-les, amb l'objectiu d'oferir un servei de més qualitat. Evidentment, en termes econòmics, resulta molt més cara si el vol arribar a tots els centres, però a la llarga, és la més efectiva per a aconseguir els objectius.

De totes maneres les dues metodologies no són excloents, cal saber combinar-les.

Autonomia de l'organització interna del centre.

Aquest punt ja ha estat tractat a les propostes fetes de l'apartat "A.3. Sobre l'autonomia del centre". Ara matisaré certs aspectes de l'organització interna del centre, més concretament a la definició de l'estructura funcional.

Cal recordar que, en aquest punt, s'ha de donar més autonomia als equips directius per a organitzar-lo.

Proposta: El Departament d'Ensenyament hauria de donar pautes de funcionament i deixar en mans de la direcció la definició de l'estructura funcional de cada centre. És a dir la definició dels òrgans de coordinació, tan unipersonals com col·legiats, les funcions de cadascun i les interrelacions. Aquest projecte d'estructuració, que formaria part del Projecte de direcció, hauria de ser aprovat pel Consell escolar, i recollit en el Projecte Educatiu del Centre. L'Administració educativa hauria de donar-li el vistiplau, la qual cosa suposaria que els òrgans unipersonals de coordinació definits en el document tindrien el reconeixement administratiu corresponent.

D.1. Els recursos funcionals o elements de suport a la tasca directiva.

La clarificació de l'organització: L'organigrama.

L'organigrama és un element que defineix l'organització interna del centre i és útil com a element d'anàlisi del funcionament.

Proposta: Dins del Projecte Educatiu del Centre s'hauria d'incloure com a document annex l'organigrama, completat amb un catàleg de funcions dels òrgans, tant dels col·legiats, com dels unipersonals, o de govern o de coordinació, i de les interrelacions entre ells.

La consulta de la normativa.

La complexitat de la tasca directiva, i els problemes que van sorgint en la gestió diària, fa que una persona, o un grup de persones, no tinguin suficient capacitat de recordar pautes d'actuació, normatives o instruccions. I en cas de recordar-les, cal iniciar una activitat d'investigació per arribar a trobar-les. Aquest problema queda resolt si hi ha la dedicació d'algun càrrec per a crear un arxiu on consti, de forma ordenada, segons un criteri temàtic, tota la documentació.

Proposta: Des del Departament d'Ensenyament es podria crear un sistema d'arxivat ordenat de la normativa, instruccions i pautes d'actuació. El Departament d'Ensenyament hauria d'enviar als centre la documentació seguint aquests sistema, amb el material corresponent. La feina d'arxivat seria immediata i s'en facilitaria la consulta.

L'avaluació interna de la gestió i organització.

En un procés de millora contínua de la qualitat d'una entitat no podem oblidar l'autoavaluació. En aquest cas l'avaluació interna de la seva gestió i organització. Si un organisme vol millorar el funcionament i optimitzar els recursos funcionals necessita un procés d'anàlisi dels resultats obtinguts de forma objectiva, dels processos que es volen estudiar (en aquest cas la gestió, organització i funcionament), d'una reflexió i un debat, a partir del qual fer propostes amb l'objectiu de millorar qualitat del servei.

Proposta 1: És necessari que els centres facin una autoavaluació de la seva organització i gestió, per la qual cosa l'Administració Educativa ha de facilitar documentació que aporti les pautes a seguir per iniciar un procés d'avaluació interna dels processos de gestió i d'organització del centre.

Proposta 2: En el procés de reflexió necessari per arribar a formular propostes que el portin a millorar aquest aspecte, és necessari disposar d'informació. Seria convenient que es creés un banc de materials de gestió i organització, amb la possibilitat de ser consultats pels centres.

En aquest banc de dades hi hauria d'haver, entre d'altres, la següent documentació de tants centres com fos possible:

- Organigrames de centre.
- Reglaments de Règim Interior
- Projectes Educatius de Centres.
- Projectes curriculars.
- Plans d'acció tutorial.
- Plans estratègics.
- ...

Proposta 3: Un procés d'avaluació interna és, òbviament, intern, però això no és impediment per a un suport extern en forma d'assessorament, ja sigui per part de la inspecció educativa o ja sigui per personal especialitzat.

E. Sobre els òrgans unipersonals de coordinació.

El procés per a organitzar un centre l'he exposat anteriorment, s'ha de basar en donar més autonomia al centre i al seu Director o Directora per organitzar-lo (sense oblidar l'autorització del Consell Escolar). Però fem algunes reflexions més, en aquest cas sobre els òrgans unipersonals de coordinació.

El Coordinador d'ESO, de Cicle i de Nivell.

Per a la coordinació de l'etapa d'ESO, la normativa només reconeix el Coordinador d'ESO i en els centres que tenen tres o més línies. A la pràctica, en la coordinació dels equips de professors i de tutors de l'ESO, és on els centres hi dediquen més recursos organitzatius, entre aquests, l'augment dels càrrecs de coordinació.

Per a la coordinació hi ha dos models de funcionament. Un model centra la seva organització en cicles, i l'altre en nivells, tot i que podem comprovar que hi ha funcionaments mixtos. Això queda reflectit en els òrgans de coordinació, uns centres presenten coordinadors per cicles i els altres per nivells.

Ambdues organitzacions són correctes, sempre que siguin en base a assolir uns objectius, entre els quals hi ha d'haver canalitzar millor la informació, optimitzar les vies de transmissió i millorar la participació.

A la pràctica veiem que tots els centres (independentment de l'organització per què optin) tenen un, dos o quatre càrrecs dedicats a aquestes tasques.

Els que en tenen un, aquest és el Coordinador d'ESO (solen ser els centres petits). Els que en tenen dos, un és el Coordinador d'ESO i l'altre un coordinador de cicle (tot i que a la pràctica tots dos fan les mateixes funcions), i finalment, els que tenen 4 càrrecs, un coordinador per a cada nivell per d'ESO.

Moltes vegades a aquests càrrecs se'ls dona una petita reducció horària, però el corresponent nomenament no té cap tipus de reconeixement administratiu, tot i que la feina que fan suposa esmerçar esforços i hores de dedicació.

Proposta: Dotar al centre de la suficient autonomia per a organitzar l'atenció a l'ESO, a nivell d'òrgans unipersonals de govern, tal com cregui convenient. Això vol dir fer els nomenaments segons la tasca que fan: Coordinador d'ESO, Coordinador de 1r Cicle, Coordinador de 2n Cicle, Coordinador de nivell, i que administrativament tinguin el reconeixement corresponent a nivell horari, complement econòmic i mèrit.

El Coordinador de Batxillerat.

La normativa estableix que en els centres que tinguin tres línies o més de Batxillerat hi haurà Coordinador de Batxillerat. Per als altres supòsits hi ha la possibilitat de tenir-lo sempre que ho contempli el Reglament de Règim Intern i hi hagi la suficient disponibilitat horària.

L'estudi demostra que la totalitat de centres amb estudis de Batxillerat en disposen.

Donada l'especificitat del Batxillerat i que tal com demostra l'estudi, on els equips directius esmercen més esforços ja siguin d'implicació directa com a organitzatius és amb l'ESO, es fa imprescindible l'existència del Coordinador de Batxillerat, en una tasca de suport a l'equip directiu (i més concretament al Coordinador pedagògic) per a coordinar l'acció educativa i l'acció tutorial.

Proposta: Que s'estableixi que tots els centres amb estudis de Batxillerat disposin de Coordinador de batxillerat amb la corresponent dotació horària, econòmica i de reconeixement.

Les coordinacions tècniques

Anomenarem coordinacions tècniques aquelles la tasca de les quals és complementària a la directament educativa. És a dir, són les que coordinen les eines de suport a l'acció educativa.

Dintre d'aquesta categoria estarien el Coordinador d'informàtica o l'Assessor lingüístic. Per exemple, les funcions del Coordinador d'Informàtica en un centre educatiu no tenen una acció directa sobre el procés d'aprenentatge o l'atenció a l'alumne. En canvi la seva tasca ajuda que els professors portin a terme la feina educativa utilitzant eines informàtiques per a buscar informació o millorar l'aprenentatge.

Cada centre, per les seves característiques i tal com demostra l'estudi, crea les coordinacions tècniques que creu convenientes.

D'entre totes les que s'han vist, n'hi ha dues que apareixen en la majoria de centres, són el Coordinador de biblioteca i el Coordinador d'audiovisuals.

Tots sabem la importància funcional de la biblioteca en dos aspectes. Un, com a font de consulta documental, i l'altra, com a espai d'estudi. Tot i que la tasca de coordinació de la mateixa depèn del Coordinador d'activitats i serveis escolars, a la pràctica totalitat de centres s'ha decidit crear el Coordinador de Biblioteca, amb la funció de coordinar els dos aspectes.

El creixent ús dels mitjans audiovisuals al centre fa que s'encarregui a algun professor la feina de coordinar-los. Aquesta feina també comporta dos aspectes. La part documental, és a dir la catalogació de vídeos, CD's..., i la part instrumental (coordinació dels espais, el manteniment dels aparells...)

Aquestes tasques normalment es realitzen sense cap tipus de reducció lectiva, ni compensació econòmica, ni de reconeixement administratiu.

Proposta 1: Els centres haurien de disposar de la Coordinació tècnica de biblioteca i mitjans audiovisuals, amb la corresponent reducció lectiva, de complement econòmic i de reconeixement.

Proposta 2: Que es reconegui la possibilitat als centres de crear coordinacions tècniques, amb les limitacions que es proposin, de forma raonada, per part de l'administració. La coordinació tècnica hauria d'estar reconeguda com a mèrit.

El Coordinador d'informàtica

Val la pena dedicar un punt a aquest càrrec de coordinació. El Coordinador d'informàtica està desbordat per l'acció diària. Els centres disposen cada vegada de més mitjans

informàtics, més aplicacions, connexions a internet, connexions amb xarxa... I per acabar la introducció per a la gestió del programa WINSEC, i les aplicacions que n'aniran sortint.

Proposta 1: Crear una xarxa de tècnics informàtics amb la responsabilitat de que cadascun assumeixi la feina del Coordinador d'informàtica d'un nombre determinat de centres.

Proposta 2: En cas de no ser possible la proposta anterior, hi hauria la possibilitat de fomentar que els alumnes de Cicles Formatius o universitaris relacionats amb la informàtica, realitzin les seves pràctiques en centres educatius. Un model semblant s'utilitza en el programa "Treballem per a la Formació", on els alumnes fan les pràctiques, majoritàriament, en els centres dependents del Departament d'Ensenyament. Seria un bon suport tècnic per al Coordinador d'informàtica.

F. Sobre els òrgans col·legiats de coordinació.

Optimitzar els recursos esmerçats en l'estructura de Departaments i els corresponents Seminaris.

L'estudi demostra que, tret dels centres de tipus A, la resta de centres manté l'estructura dels deu departaments que fixa el Decret 199/1996. Tot i l'autonomia organitzativa de que pot disposar el centre per a organitzar els departaments, en pocs casos hi ha l'atreviment de modificar-los. És una de les cultures menys modificades dels centres, i on es perden més recursos, bàsicament en forma d'hores de coordinació. Cal optimitzar-ho.

Algun centre aprofitant la situació del seu professorat (hi ha un sector important del professorat que no es fix) ha reorganitzat els Departaments, utilitzant les hores de reducció per a crear altres òrgans de coordinació que han cregut més necessaris.

Cada centre hauria de tenir els Departaments o Seminaris necessaris per a funcionar de forma òptima. És a dir, no tenen sentit els Departaments o Seminaris amb un, dos, i fins i tot tres components.

La reducció de Departaments i Seminaris, o la seva concentració, permet una millor coordinació d'àrees i el foment de la interdisciplinarietat, aspectes importants sobretot a l'ESO.

Proposta: Cal encetar una reflexió en els centres respecte a la necessitat de mantenir l'estructura de deu Departaments, i els corresponents seminaris. Cada centre hauria de disposar dels Departaments necessaris per al seu funcionament, i utilitzar els recursos de forma proporcional a les tasques encomanades. Aquesta concentració es necessària, sobretot, quan es pensa en uns estudis com l'ESO, on la interdisciplinarietat és una premissa.

La coordinació de Caps de departament.

La coherència de l'acció educativa en els diferents aspectes (metodologia, avaluació,...), i en diferents nivells, cicles i etapes educatives, d'un centre passa necessàriament per la coordinació de les àrees i matèries, és a dir, a través dels Caps de Departament.

Proposta: Tal com he exposat abans, els canvis que es poden introduir en un centre educatiu poden ser a través de la normativa, o a través d'un procés de reflexió interna. En aquest cas crec que la introducció de la Coordinació de Caps de Departament ha de ser a través de la normativa. Es un instrument indispensable per a la coherència de l'acció educativa d'un centre. Hauria de tenir entre les principals funcions l'elaboració del Projecte Curricular.

La Comissió de normalització lingüística.

Queda demostrat amb l'estudi que la Comissió de normalització lingüística ja no és necessària en els centres, amb la finalitat que tenia quan es va crear. En aquests moments els centres estan suficientment normalitzats (fa gairebé 20 anys de l'inici de la normalització lingüística dels centres). Pràcticament tot el professorat té alguna titulació que el capacita per a donar les classes en català, i ja no parlem de les darreres generacions de professionals de l'ensenyament, que han rebut tota la formació (des de Primària fins a la Universitat) en català. S'ha de superar l'etapa de transició lingüística en els centres, i substituir-la per la de plena normalització.

Proposta: Desaparició de la Comissió de normalització lingüística, com a tal. El tractament de les llengües ja queda recollit en el PEC. Això no treu que es creïn als centres comissions per a tractar el problema lingüístic que generen els alumnes nouvinguts d'altres països, amb una llengua diferent, i que se'ls vulgui donar una solució. O als centres situats en zones on la llengua d'ús social no és el català, i que calgui aplicar plans de millora de l'ús de la llengua catalana.

La Comissió d'atenció a la diversitat.

El centres utilitzen dos models organitzatius per a la Comissió d'atenció a la diversitat. En un model els components són el professorat relacionat amb l'atenció a la diversitat dels alumnes, i l'altre, la composició és la que estableix la normativa, en formen part els Caps de departament de les àrees considerades instrumentals.

Proposta 1: La Comissió d'atenció a la diversitat hauria d'estar integrada pel professorat d'atenció a la diversitat, el membre de l'EAP, el psicopedagog o mestre de pedagogia terapèutica, i un membre de l'equip directiu, que en seria el coordinador. El més adequat seria el Coordinador pedagògic. La funció bàsica seria el seguiment dels alumnes amb necessitats educatives especials, els alumnes amb adaptacions curriculars, o els alumnes nouvinguts, i les mesures organitzatives a aplicar a aquests alumnes.

El disseny i aplicació de mesures de caràcter general d'atenció a la diversitat, que haurien de formar part del PCC i que afecten al centre, s'haurien de fer en la Coordinació de caps de departament.

Proposta 2: Per altra banda, un dels aspectes on els centres adopten mesures més innovadores, i per tan més imaginatives, és quan atenen la diversitat. Per aquest motiu caldria fomentar l'intercanvi d'informació a través de xerrades, jornades o assessorament.

Els equips de professors.

Els equips de professors o equips docents, apareixen dins de l'organització dels centres com una eina imprescindible. El seguiment que es fa de l'acció educativa dels alumnes i la coordinació d'actuacions en un grup-classe, nivell, cicle o etapa educativa donen consistència al treball dels professors davant dels alumnes.

La definició que dóna la normativa de l'equip docent és la del conjunt de professors d'un grup classe, coordinats pel tutor del grup. A la pràctica poques vegades, per no dir cap, aquesta organització és la que es porta a terme.

Proposta: Cal redefinir el concepte d'equip docent, per parlar d'equip de professors d'un grup-classe, nivell, cicle o etapa, tal com ho decideixi el propi centre. Així mateix determinar

que sigui un òrgan col·legiat de coordinació, deixant en mans de la direcció del centre la definició de la composició, funcions i de la persona que el coordina.

G. Sobre l'organització dels alumnes.

El Consell de Delegats.

El Consell de Delegats hauria de ser l'òrgan de coordinació dels alumnes. La normativa només estableix que en la seva composició hi ha els representants dels alumnes al Consell Escolar, i no li dóna cap tipus de funció.

Les direccions dels centres se senten insatisfetes de la participació dels alumnes, tant dels representants al Consell Escolar com del Consell de Delegats. Hi ha el sentiment que són monotemàtics. "l'organització de les vagues d'estudiants".

Com a òrgan de coordinació dels alumnes ha de servir per a vehicular les inquietuds dels alumnes, i transmetre-les a la direcció i al Consell Escolar, cal prestar-hi atenció i dinamitzar-los.

Proposta: Donar al Consell de Delegats la importància que es mereix com a òrgan de coordinació dels alumnes, i recomanar-ne la dinamització. Les funcions, bàsicament, serien:

- Ser l'òrgan de coordinació dels alumnes.
- Vehicular la informació que sigui de l'interès dels alumnes.
- Elaborar les propostes dels alumnes sobre qüestions que els afectin o sobre el funcionament del centre en general, per a aportar-les a la direcció o al Consell Escolar.

La seva organització es pot deixar a criteri dels centres educatius, però es poden donar algunes pautes.

Ha d'estar format pels delegats de cada curs i pels representants del alumnes al Consell Escolar, que en seran els responsables. Caldria que en les reunions hi participés algun membre de l'equip directiu, i seria convenient que s'escollís un president, que exerciria les funcions de representació, i un secretari, d'entre els membres.

També caldria el tutelatge inicial per part de l'equip directiu del centre, per a començar a funcionar, i informar-formar els delegats sobre les funcions del Consell de Delegats.

H. Sobre les Associacions de mares i pares d'alumnes

En aquests moments les Associacions de pares i mares d'alumnes de centres públics estan fent una tasca discreta, però important per als centres. Assumeixen l'organització, i de vegades el cost, de serveis amb la funció que el centre ofereixi una millor qualitat de vida als seus alumnes, i de pas a les famílies.

Servei de biblioteca, menjador escolar, activitats fora de l'horari escolar, distribució de material i de llibres... són el que ofereixen les AMPAs.

Cal dir que aquests serveis moltes vegades són determinants en una família a l'hora de decidir a quin centre portar el seu fill o filla.

Aquest paper de les AMPAs cada vegada serà més important per als centres públics i caldria el suport per part de les direccions i del Departament d'Ensenyament.

Proposta: Que es fomenti en els centres la col·laboració amb les AMPAs. Tot i que les AMPAs no són competència del Departament d'Ensenyament, ja que són organismes autònoms amb els seus propis estatuts, no estaria de més que rebessin alguna atenció per part de l'administració.

I. Una proposta final d'organització d'un centre docent de secundària.

Per acabar faig una proposta de model d'organització estructural d'un centre docent públic de secundària.

El Consell Escolar

Òrgan principal de participació dels diferents estaments de la comunitat educativa en el govern i control del centre educatiu.

En la seva composició hi ha representants dels pares i mares, professors, alumnes, personal d'administració i serveis, ajuntament, i el Director, Cap d'estudis, Coordinador pedagògic i Secretari.

És l'òrgan de programació, seguiment i avaluació general de les activitats del centre. Decideix quin és el model de centre que es vol i la seva estructura a través del Projecte Educatiu de Centre.

Es pot dotar de comissions per tractar o gestionar qüestions concretes del funcionament del centre.

El Claustre de professors

Format pel conjunt dels professors, és l'òrgan de planificació, coordinació, seguiment i avaluació de l'activitat educativa.

El Director

Escollit pel Consell Escolar és el principal responsable de l'activitat del centre, de l'organització, la gestió i de l'execució.

L'equip de direcció

El formen els òrgans unipersonals de govern amb l'objectiu de treballar de forma coordinada en la gestió del centre.

La principal tasca del centre, que és l'acció educativa, té dues components. Una d'atenció personal a l'alumne, com a individu que per les pròpies circumstàncies té unes necessitats personals i formatives. I l'altra, acadèmica: impartir uns estudis per a uns determinats membres de la societat.

Tots aquests processos es porten a terme en un espai físic, i es necessiten uns recursos materials, econòmics i una estructura administrativa.

Aquests tres aspectes descrits, han de quedar recollits en la composició de l'equip de direcció. Així tindrem:

El Coordinador pedagògic

És el principal responsable de la planificació, coordinació, i seguiment de l'atenció personal a l'alumne.

Segons el volum del centre i dels tipus d'estudis que s'hi realitzen té el suport de diferents coordinadors (coordinadors de nivell, o de cicle, o d'etapa). Inclús es pot arribar a desdoblar l'òrgan unipersonal de govern.

El Coordinador pedagògic, conjuntament amb els coordinadors formen un equip de coordinació de l'atenció personal a l'alumne.

El Cap d'estudis

Principal responsable de la segona component, la que fa referència a la part acadèmica. D'ell dependrà l'organització, el seguiment i l'avaluació dels estudis.

Com a suport a la seva tasca, depenent del volum del centre, pot desdoblar-se. Per a l'organització dels estudis compta amb els Caps de departament, que actuen de forma coordinada a través d'una Coordinació de Caps de departament.

El Secretari

Principal responsable de la tercera component, la gestió dels recursos econòmics, personals i materials, i de la part administrativa del centre.

Depenent del volum del centre pot tenir el suport d'algun coordinador o, inclús, es pot arribar a desdoblar l'òrgan.

Per sota d'aquest nivell de coordinació, que s'ha expressat en la descripció dels òrgans unipersonals de govern, podem establir per a cada àmbit el següent desenvolupament organitzatiu:

Àmbit d'atenció personal de l'alumne

Equips de tutors: per a coordinar l'acció tutorial.

Equips de professors: per a coordinar l'acció sobre els alumnes.

Equips de professors d'atenció a la diversitat: per atendre l'alumnat que tingui necessitat d'una atenció qualitativa.

Àmbit d'organització dels estudis

Coordinador d'activitats extraescolars: responsable de la planificació i gestió de les activitats extraescolars organitzades pels departaments o pel centre.

Coordinació de Caps de departament: entre d'altres tasques, l'elaboració del PCC, i l'avaluació interna de l'acció educativa.

Departaments: ha d'haver-hi els necessaris per a coordinar internament les àrees i matèries.

Àmbit administratiu-econòmic

Coordinador de serveis escolars: responsable de l'organització i coordinació dels serveis del centre.

Comissió de serveis escolars del centre: formada pel Secretari, Coordinador de serveis escolars, i un representant de l'AMPA, entre d'altres, amb la responsabilitat de la planificació, gestió i coordinació dels serveis del centre.

Dins d'aquest àmbit podem situar el Coordinador d'informàtica, el Coordinador de biblioteca, i les coordinacions tècniques necessàries per al funcionament del centre.

Aquest model d'organització genèric és moldejable, en el sentit que en un centre, com més gran sigui, més desenvolupada ha de ser la seva estructura (desdoblament d'òrgans unipersonals de govern, coordinadors, equips de professors,...). I com més petit és, menys necessitat tindrà de desenvolupar l'estructura plantejada.

L'organigrama resultant d'aquest plantejament apareix a l'**ANNEX I: ORGANIGRAMES**, com a **ORGANIGRAMA 4**.

7. APLICACIONES PRÁCTICAS DE L'ESTUDI

Aquest estudi és una eina de reflexió per als responsables d'organització de centres educatius, ja sigui a nivell general o dels propis centres.

El material inclòs pot ser utilitzat als centres per a fer l'avaluació interna del seu funcionament estructural. El qüestionari passat als Directors i Directores pot fer perfectament la funció d'instrument d'anàlisi, alhora que suposa una presa de consciència de la dinàmica de funcionament intern.

Altrament, la informació recollida dels 27 centres també permet donar idees, o solucions, a problemes que tingui plantejats un centre. O simplement tenir referències de centres de gruix i característiques semblants.

El resultat de la reflexió sobre l'organització del propi centre pot propiciar la concreció dels objectius a assolir en forma d'un pla de millora (pla estratègic), amb la intenció última de millorar la qualitat del servei i l'atenció als alumnes.

Per últim, també és un material útil per a la formació dels membres d'equips directius, i per a l'assessorament organitzatiu dels centres.

8. RELACIÓ DELS MATERIALS CONTINGUTS EN ELS ANNEXOS

Els annexos que acompanyen la memòria i els seus continguts són:

Annex I: Organigrames

Conté els organigrames d'un centre tipus, segons les diferents normatives, i els organigrames dels 27 centres entrevistats.

Annex II: Qüestionari sobre estructura i organització de centres docents de secundària

Conté el qüestionari que es va passar als Directors i Directores dels centres.

Annex III: Taules de buidatge del qüestionari

Conté el buidatge del qüestionari passat als Directors i Directores dels 27 centres, en forma de taules de cada ítem preguntat.

Annex IV: Enquestes

En aquest annex hi ha els 27 qüestionaris, que corresponen cadascun a un centre, amb les respostes manuscrites a les preguntes fetes.

9. AGRAÏMENTS

Voldria agrair la col·laboració que he rebut per part de les Directores i els Directors, i dels membres dels equips directius entrevistats, sense els quals no hagués estat possible realitzar aquest estudi.

També vull agrair la supervisió i suggeriments de la Inspectora d'Ensenyament Carme Mas, la correcció lingüística de la Fina Masdéu, professora de català de l'IES Gabriel Ferrater, i a totes les persones que han col·laborat amb mi, en els anys que he exercit com a Director, sense les quals no hagués estat possible l'elaboració d'aquest treball.

10. BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, M.: "El modelo empresarial en la cultura de la educación". Cuadernos de Pedagogía. Núm. 285
- "Avaluació interna de centres. Orientació i Recursos". Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament. 2000.
- ANTÚNEZ, S. : "El projecte educatiu de centre". Ed Graó. 1987.
- ANTÚNEZ, S.,GAIRÍN, J. : "Organització de Centres. Experiències, projectes i reflexions". Ed Graó. 1988
- ANTÚNEZ, S., GAIRÍN, J.: "El projecte educatiu". Eines de Gestió. Núm 2. Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament. 1990.
- CERMEÑO, F., GONZALEZ, J.A., GUINEA, F.: "Elaboración del Proyecto Educativo de Centro: Educación Secundària". Editorial Escuela Española. 1995.
- CHAVANIA. X., BORRELL. E. : "Avaluació de la funció directiva. Una estratègia per al desenvolupament". MIE materials curriculars. Núm 7. Ed Graó. 1999.
- Consell Escolar de Catalunya. "Direcció i gestió de centres públics". Dossiers informatius. Núm 8. 1994.
- Consell Escolar de Catalunya. "Autonomia de centres escolars". Dossiers informactius. Núm 19. 1999.
- ESCUDERO, J.M. : "De la calidad total u otras calidades". Cuadernos de Pedagogía. Núm 285.
- GAIRÍN, J. i nou més. "Elements per a l'organització d'un centre d'ensenyament secundari obligatori". ICE Universitat Autònoma de Barcelona. Documents de treball. Núm 4. 1997.
- GAIRÍN, J. "Organització Escolar: 1.4. Elements i tècniques d'organització". Curs de Directors. Departament d'Ensenyament.
- Grup de Treball de l'ICE. "*La gestió dels centres d'ensenyament secundari*". Institut de Ciències de l'Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona. 1991.
- LAZARO, E.: "La dirección del centro escolar público". Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid. 1985.
- "Legislació d'Ensenyament de Catalunya". Legislació Temàtica. Núm.6: Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament.
- "Modelo Europeo de Gestión de Calidad". Ministerio de Educación y Cultura. 1997.
- MURILLO, F.J. i dos més: "La dirección Escolar. Análisis e Investigación". Ministerio de Educación y Ciencia. Colección Investigación. Núm 136. 1999.

- NIETO, J.: “ De la LOGSE al proyecto curricular de centro”. Materiales para la reforma. Núm.1. Editorial CCS. 1992.
- NIETO, J.: “Educación Secundaria Obligatoria. Pautas para la elaboración del proyecto curricular”. Editorial CCS. 1996.
- RAMO, Z.: “Manual dels òrgans de govern dels centres docents de Catalunya”. Editorial Escuela Española”. 1987.
- RUL,J.: “*El Projecte de Gestió del Centre Educatiu*”. Eines de Gestió. Núm. 1. Generalitat de Catalunya. Departament d’Ensenyament. 1990.
- RUL, J.: “La memòria avaluativa del centre educatiu”. Eines de Gestió. Núm 6. Generalitat de Catalunya. Departament d’Ensenyament. 1995.
- TEIXIDÓ, J., CARRERAS, G., CASTELLVÍ, J., FONALLERAS,M., GARCIA, J. M., PLANELLAS, P.: “*El Projecte de direcció*”. Eines de Gestió Núm. 7. Generalitat de Catalunya. Departament d’Ensenyament. 1999