



## PRIMERA IDEA: LES ESCOLES, COM QUALSEVOL ALTRA ORGANITZACIÓ, PODEN (HAN) D'APRENDRE.

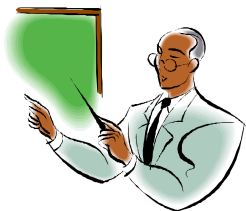
- ✓ Una organització que aprèn és una organització que dona cada dia millors respostes a les necessitats dels seus usuaris/clients.
- ✓ Per fer-ho, l'organització ha de saber recollir informacions útils, gestionar-les i convertir-les en millores.
- ✓ Aquestes informacions poden ser externes a l'organització o internes.

### Exemples per a l'escola:

- L'objectiu últim de l'escola ha de ser, sempre, donar resposta a es necessitats educatives dels seus alumnes.
  - Una escola que sàpiga fer-ho cada vegada millor i obtingui cada vegada millors resultats, serà una escola que aprèn.
  - Per fer-ho, pot fer servir informacions útils com ara:
    - Propostes, queixes, idees de les famílies dels alumnes (informació externa).
    - Aportacions, experiències del conjunt del professorat (sobre noves metodologies didàctiques, sobre maneres d'orientar el currículum...) a partir de la seva pràctica diària (informació interna).
    - Bones pràctiques d'altres escoles (informació externa).
- ✓ Per poder recollir aquestes informacions i convertir-les en autèntiques millores, l'organització ha de complir dues grans condicions:
1. Ha d'estar preparada per fer-ho (és a dir, a ha d'estar ben organitzada per poder-ho fer).
  2. Ha de voler fer-ho (és a dir, ha de tenir professionals prou motivats per poder-ho fer).

Ha de ser una organització, en definitiva, orientada a la millora.

- ✓ Una escola que aprèn podrà millorar els seus resultats progressivament. Podrà educar millor els seus alumnes, únic motiu pel qual existeix.



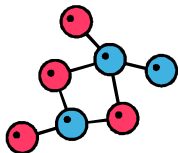
## SEGONA IDEA: EN UNA ORGANITZACIÓ QUE APRÈN, EL PAPER DEL DIRECTOR – EQUIP DE DIRECCIÓ ÉS FONAMENTAL.



- ✓ En una organització que aprèn, el paper del director – equip de direcció és fonamental. Té, fonamentalment, dues missions:
  1. Organitzar els processos de manera que estiguin orientats a la millora.
  2. Motivar els professionals per tal que siguin part activa en aquesta cultura de l'aprenentatge (gestió del seu coneixement).

### Aplicant-ho a l'escola:

- Les aportacions (positives i negatives) dels pares, per exemple, no poden quedar-se en el despatx de tutoria. Cal un procés ordenat que permeti que aquestes aportacions arribin, quan siguin interessants, a la resta del claustre i a l'equip directiu, de manera que puguin ser analitzades i convertides en millora si és possible.
  - Les experiències dels mestres/professors a les aules no poden ser tan desaprofitades com de vegades ho són. Hi ha mestre que proven coses amb bons resultats, mestres que innoven... i l'escola ho ha d'aprofitar. De la mateixa manera, les experiències negatives han de ser analitzades per tal de no repetir-les.
  - El professorat ha d'entendre que la seva aportació és clau per a la millora de l'escola i que ell és part fonamental d'un projecte comú. Fer que el professor se senti part important i trobar mecanismes perquè s'impliqui és del tot necessari si volem una escola que aprengui.
- ✓ Per tant, a les escoles necessitem directors:
    - A. **Amb autonomia d'actuació.** Amb capacitat per fer canvis en qualsevol aspecte del funcionament d'una escola: canvis curriculars, canvis metodològics, canvis en l'organització del temps, canvis en les funcions i responsabilitats del seu professorat, canvis en la manera de relacionar-se amb els pares o amb l'entorn, per exemple. Un director (una escola) sense autonomia és una escola que no pot estar orientada a la millora.
    - B. **Amb poder.** Una organització que vol millorar ha de tenir, sempre, una direcció que pugui prendre decisions, una direcció que mani (també sobre els treballadors, és a dir, sobre el professorat). Manar no està renyit amb actuar democràticament i, en canvi, evita que els canvis s'eternitzin i la millora quedi sempre aturada.
    - C. **Amb formació / preparació.** No qualsevol persona pot liderar una organització orientada al canvi. S'han de tenir competències en gestió d'entitats i en conducció de persones, fonamentalment.



## TERCERA IDEA: EL MODEL DIRECTIU QUE TRIEM SERÀ IMPORTANT A L'HORA DE TENIR ESCOLES QUE APRENEN.



Necessitem directors...	Models de direcció dependent (sistema educatiu centralitzat) – França, Itàlia, Portugal, Grècia, Espanya...	Models de direcció independent (sistema educatiu no centralitzat) Anglaterra, Holanda, Suècia, Alemanya (part)...
<p style="text-align: center;">Amb autonomia d'actuació (respecte l'administració)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Currículums (objectius educatius, continguts...) i organització escolar determinats en gran mesura per l'Administració.</li> <li>■ La missió del director és, fonamentalment, l'aplicació de les directrius legals.</li> <li>■ El director gestiona poc els seus recursos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Té poca autonomia per triar el seu equip.</li> <li>- Té un marge d'actuació reduït sobre el pressupost.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les escoles decideixen un % molt significatiu del temps escolar i de la resta d'aspectes: continguts, metodologia, organització... L'altre % el determinen les administracions educatives, sovint entitats locals.</li> <li>■ Els objectius educatius són decidits per escola + pares.</li> <li>■ La missió del director és l'aplicació d'un projecte pedagògic creat per ell, i dirigit a satisfer les necessitats educatives dels seus alumnes, amb una plena gestió de recursos i una alta responsabilitat.</li> <li>■ El director crea els seus equips (equip directiu + professorat).</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Amb poder (respecte comunitat educativa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Té un marge d'actuació limitat sobre professorat, i sempre sota proposta a inspecció.</li> <li>■ Diverses decisions han de passar per Consell escolar.</li> <li>■ Ha estat escollit per aquella sobre els quals ha de ser líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pot acomiadar i promocionar membres dels seus equips.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Amb formació / preparació</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es selecciona d'acord amb un projecte, valorat per una comissió, però no se li demana cap preparació específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En el procés de selecció un criteri fonamental és la formació específica rebuda en escoles de direcció.</li> <li>■ Rep formació continuada.</li> </ul>
<p><b>I, a canvi...</b></p>		
<p style="text-align: center;">Els directors han de ser avaluats</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'avaluació es fa només sobre el grau de compliment de directrius legals. No sobre èxit educatiu (contracte públic).</li> <li>■ Període de prova d'1 any i avaluació al cap de 4 anys.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El director és avaluat al final del seu projecte, en base als objectius educatius i de gestió. Es pot renovar o no renovar el seu contracte (contracte privat).</li> </ul>