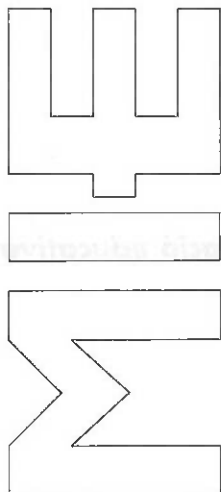


AVALUACIÓ DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA **Una estratègia per al desenvolupament**



Xavier Chavarría
Elvira Borrell



7

Materials per a la innovació educativa
Materials Curriculars

Sèrie patrocinada per la



Generalitat de Catalunya
Departament d'Ensenyament



Materials per a la innovació educativa



i c e
.....

**Institut de Ciències de l'Educació
UNIVERSITAT DE BARCELONA**

AVALUACIÓ DE LA FUNCIO DIRECTIVA

**Una estratègia per al
desenvolupament**

**Xavier Chavarria
Elvira Borrell**

Director de la col·lecció: Seraffí Antúnez
Directora de la sèrie
Materials Curriculars: Maite Colén
Comitè editorial: Rosa M. Guitart
Xavier Fraile

La col·lecció MIE, Materials per a la Innovació Educativa, és una iniciativa conjunta de l'ICE de la Universitat de Barcelona i de l'Editorial GRAÓ de Serveis Pedagògics. La sèrie Materials Curriculars compta amb el patrocini del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

© Xavier Chavarría, Elvira Borrell
© d'aquesta edició: ICE de la Universitat de Barcelona i
Editorial GRAÓ de Serveis Pedagògics
C/ Francesc Tàrraga, 32-34. 08027 Barcelona
1a edició: juny 1999
ISBN: 84-7827-213-5
DL: 3-28-099-99
Disseny de la col·lecció: BB+J
Producció: Serveis Pedagògics
Impressió: Imprimeix SCCL

*Als equips directius, especialment els dels centres de Badalona,
Barcelona, Maresme i Osona, amb els quals hem treballat.*

ÍNDIX

Presentació	9
Introducció	11
1. CONCEPTE, FINALITATS I NORMES D'AVALUACIÓ	15
Les normes d'avaluació.....	20
2. DETERMINACIÓ DE L'OBJECTE D'AVALUACIÓ (LA FUNCIÓ DIRECTIVA)	25
3. PROPOSTA D'UN MODEL GENERAL.....	37
4. SISTEMA D'INDICADORS PER A L'AVALUACIÓ DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA	49
Desglossament de les 5 dimensions en 24 categories.....	49
Desglossament de les 24 categories en 102 subcategories	50
Desglossament de les 102 subcategories en 452 indicadors.....	59
5. CRITERIS I VARIABLES QUE CAL CONSIDERAR PER A L'ELABORACIÓ DE DISSENYS D'AVALUACIÓ ESPECÍFICS A PARTIR DEL MODEL GENERAL	161
a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació	162
b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret	163
c) Variables vinculades a la participació dels agents implicats.....	166
d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model general	168
6. EXEMPLE APLICATIU 1: DISSENY D'AVALUACIÓ, PER A UN SUPÒSIT CONCRET, DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA DEL DIRECTOR O DE LA DIRECTORA	171
a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació	171
b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret	173
c) Variables vinculades a la participació dels agents implicats.....	175

d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model	176
Categories	179
Subcategories	179
Indicadors	180
Temporització	182
Ordenació cronològica.....	185
Recull d'informació. Moment 1	186
Recull d'informació. Moment 2.....	187
Recull d'informació. Moment 3.....	190
Tractament de les dades. Moment 1	193
Tractament de les dades. Moment 2.....	193
Tractament de les dades. Moment 3.....	194
Recull d'informació. Exemple d'instrument	196
Tractament de les dades. Exemple de buidatge	200

7. EXEMPLE APLICATIU 2: DISSENY D'AVALUACIÓ, PER A UN SUPÒSIT CONCRET, DE LA FUNCIO DIRECTIVA DEL CAP D'ESTUDIS O DE LA CAP D'ESTUDIS	203
a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació	203
b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret	206
c) Variables vinculades a la participació de les persones directives implicades	208
d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model	209
Categories	212
Subcategories	212
Indicadors	213
Temporització	215
Ordenació cronològica.....	218
Recull d'informació: instruments, fonts i tècniques	219
Tractament de les dades.....	223
Recull d'informació. Exemple d'instrument	225
Tractament de les dades. Exemple de buidatge	227

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	229
----------------------------------	-----

Com a resultat de les profundes mutacions que es produeixen a les societats occidentals postindustrialitzades, els sistemes d'ensenyament dels països europeus estan realitzant un vertader canvi de paradigma organitzatiu i avaluatiu.

Aquest canvi comporta necessàriament, d'una banda, una extensió important dels mecanismes d'avaluació a tots els nivells d'ensenyament i, d'una altra, una profunda modificació de la cultura de l'avaluació, cada cop menys centrada en el control i en la sanció i més en l'anàlisi de la informació avaluativa per tal d'orientar adequadament l'acció educativa.

En aquesta nova arquitectura organitzativa l'escola esdevé una peça clau, i actualment és un fet acceptat que l'avaluació escolar no esgota les seves possibilitats en l'avaluació dels aprenentatges o de la funció docent.

En els sistemes educatius dels països desenvolupats s'admet, cada vegada més, la importància i la rellevància de les funcions directiva i supervisora i la incidència que tenen en el desenvolupament i en la millora del sistema escolar en particular i del sistema educatiu en general. Per això es concedeix més atenció als processos de selecció, formació i avaluació dels directius i de les directives dels centres escolars.

Al nostre país l'avaluació de la funció directiva s'ha de contextualitzar necessàriament en el marc legal que estableix la Llei Orgànica 9/95 de participació, avaluació i govern dels centres docents (LOPEGCD), on s'assenyala explícitament:

L'avaluació de la funció docent i de la funció directiva es configura com un dels elements caracteritzats del desenvolupament professional, relacionat amb la millora de les expectatives professionals i el reconeixement social com a base dels incentius professionals. En aquest sentit, es determinen els principis següents d'actuació dels poders públics: foment de la participació, reforç del funcionament dels òrgans de govern del centre, establiment de procediments d'avaluació i organització de la inspecció educativa.

Cal recordar que, segons el nostre sistema normatiu, les directores i els directors de centre són elegits democràticament per les persones que componen el consell escolar, però per ser candidat o candidata és pre-

ceptiu estar prèviament ben acreditat pel que fa a la formació específica, l'experiència directiva i la valoració del treball professional com a directiva, directiu o docent.

Operativitzar un model d'acreditació que al mateix temps sigui realista i eficient no és una tasca fàcil, i els perills i les perversions en què es pot incórrer són molt evidents: la burocratització del procés o una regulació tan complexa com inviable.

El model desenvolupat per Elvira Borrell i Xavier Chavarría constitueix una proposta veritablement encomiable, que sap trobar un camí de viabilitat fonamentat en la seva experiència prèvia com a directius i inspectors i en un treball científic de reflexió sobre el tema, dut a terme en el decurs de la seva tesi presentada a la finalització del màster de formació per a inspectors i inspectores, desenvolupat per la UAB i patrocinat pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

En el marc del seu llibre les lectores i els lectors trobaran explicitats els trets bàsics d'un model realista i operatiu, i tots aquells elements facilitadors del seu implantament en el context de la nostra realitat escolar.

D'altra banda, qualsevol persona estudiosa dels temes avaluatius podrà gaudir de reflexions enriquidores del nostre bagatge comú en el tema i de suggeriments pràctics que convertiran ben aviat aquest llibre en un document de treball indispensable, no tan sols per als especialistes i les especialistes, sinó també per als pràctics i les pràctiques del tema. L'autora i l'autor, per la seva formació, prestigi i dedicació al tema, s'ho mereixen i jo com a amic, seguidor i admirador de la seva tasca professional així ho espero.

Joan Mateo

Aquest text que us presentem és el resultat de tres anys de treball al voltant de l'avaluació de la funció directiva, que es concreta amb el model GOG-452.

Efectivament, l'autora i l'autor vam desenvolupar, com a participants en el mestratge de supervisió i avaluació de l'educació, sengles tesis sobre l'avaluació de la funció directiva, que han estat la primera formulació o punt de partida.

A partir de les conclusions a les quals vam arribar, hem continuat la recerca, i hem completat i aprofundit la seva concreció. Igualment, en la mesura que s'anava consolidant, n'hem donat a conèixer els resultats a la consideració de la comunitat científica i professional, així:

- Hem presentat una comunicació al *II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes* (Deusto, 1996).
- Hem publicat un article a la revista *Organización y Gestión Educativa* (1997), sobre les finalitats de l'avaluació de la funció directiva.
- Hem impartit una ponència sobre aquests continguts a la Universitat de Saragossa (1997), dins del curs *Evaluación de profesores y función directiva*.
- Hem realitzat una altra ponència a la tercera edició del mateix mestratge que va veure iniciar aquests treballs de supervisió i avaluació de l'educació, a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (1998).

11

Per a aquesta publicació hem preparat un contingut complet, sintetitzat i amb una certa densitat, que esperem que sigui capaç de captar l'atenció del lector i, en poques pàgines, pugui transmetre-li els fruits de llargues hores de reflexió, d'acció i –per què no– d'emoció.

En primer lloc, partim, d'una banda, dels continguts substantius i metodològics de l'avaluació en educació: concepte, finalitats i normes, i, de l'altra, ens atensem al contingut de la funció directiva, per determinar-ne així l'objecte d'avaluació.

En aquest procés de determinació s'han pres en consideració i s'han analitzat de manera sistemàtica:

- Les funcions directives establertes normativament.
- Les aportacions de diversos autors i autores —experts en el camp de l'organització— que descriuen la funció directiva i la caracteritzen en els seus rols i tasques.
- Els factors condicionants que, avui per avui, configuren la funció directiva, tant des del punt de vista de l'accés com dels incentius professionals.

El nom del model, GOG-452, neix de considerar tres finalitats directives: (G) governar el centre, (O) organitzar el currículum i els serveis, i (G) gestionar els recursos; concretades en 452 indicadors, després de successives ramificacions.

La proposta de model general s'estableix a partir de les finalitats que donen lloc a cinc dimensions. Les cinc dimensions es desagreguen en 24 categories, i aquestes en 102 subcategories. Com a resultat del desglossament de les subcategories es generen els 452 indicadors. Aquests indicadors estan descrits enunciant-ne els components, que en el treball d'investigació estan detallats de manera més completa.

12 Les dimensions i categories fan referència a l'avaluació de la funció directiva. A partir de les subcategories es concreta per als òrgans unipersonals de govern que les duen a terme: directora o director, cap d'estudis i secretari o secretària; la funció directiva de coordinació pedagògica dels centres públics de secundària es desagrega de la funció directiva de cap d'estudis. A més, no totes les subcategories estan en el mateix nivell per a cada un dels òrgans; així, es defineixen els que anomenem *nuclis essencials* de les funcions directives respectives.

El sistema d'indicadors que en resulta intenta ser complet i general, però el model pretén que es realitzin aplicacions parcials i concretes; per això —com a part integrant del propi model— s'estableixen els criteris i les variables que cal considerar per a l'elaboració de dissenys específics a partir de la proposta general. Es contempla, així, la diversificació de dissenys segons els principis de diferenciació d'acord amb la finalitat, l'atenció a les circumstàncies de contorn del cas concret, la participació i la implicació dels propis agents, i —en tot cas— característiques intrínseques del model.

Al llibre s'aporten dues exemplificacions aplicatives: un disseny d'avaluació referit a la funció directiva del director o de la directora, amb la finalitat de millorar un centre de primària, i un altre de relatiu a la funció directiva del cap d'estudis o de la cap d'estudis, amb la finalitat d'aconseguir acreditació per a l'exercici del càrrec de direcció en un centre integrat de primària i secundària.

Respecte d'aquests dissenys, hem de dir que faltaria especificar més el processament de la informació i incloure-hi tots els instruments; això s'ha fet d'aquesta manera perquè entenem que ocuparia un espai innecessari en aquesta obra i, d'altra banda, no afegiria aspectes nous a allò que és conegut, propi de l'avaluació en educació i que s'ha aplicat, també, a l'avaluació d'altres objectes. En qualsevol cas, ens remetem al nostre llibre publicat l'any 1998: *L'avaluació interna del centre* (Barcelona. Rosa Sensat).

Aquest model, doncs, es presenta integrat per:

- un contingut respecte del qual cal procedir a l'avaluació;
- una estructura interna, i
- un format per dur-la a terme.

En la configuració final de la recerca que presentem en aquest llibre, hem situat en primer lloc i de forma resumida la fonamentació teòrica, hi hem volgut incloure la caracterització per components de tots els indicadors, perquè creiem que és essencial com a contingut en què es concreta –de forma rellevant per a l'avaluació– la funció directiva. Expliquem com es pot procedir per realitzar dissenys concrets i en presentem dos exemples aplicatius.

El desequilibri relatiu que suposa la inclusió de tota la relació d'indicadors creiem que està plenament justificat, ja que una de les utilitzacions d'aquest llibre és la de servir de guia per a l'autoavaluació dels directius reflexius, que pot fer-se només com a revisió o utilitzant procediments alternatius com el del *portafolios* (Nevo, 1997), però això no s'aconseguiria sense incloure-hi els indicadors detalladament.

Igualment, pretén il·lustrar el procediment per a l'heteroavaluació de la funció directiva; en aquest cas, en transcendir l'esfera individual de la persona directiva –tant si l'avaluació s'orienta vers el perfeccionament com vers l'acreditació–, cal estructurar un disseny amb totes les garanties per a totes les audiències interessades, amb més formalització.

Finalment, hem d'explicar que, en el procés d'elaboració, un cop articular l'objecte d'avaluació, aquest ha estat sotmès a una tècnica de validació per part de jutges i jutgesses; es tracta d'una tècnica d'investigació qualitativa pertinent per als casos –com el present– en què el model d'acció no està prou verificat. Així se li proporciona més informació, dades i garantia. És a dir, es recorre a l'estat d'opinió a partir d'un coneixement no verificat en la pràctica avaluativa, però suficientment fonamentat i estructurat per poder-lo considerar molt més enllà de la simple especulació; tant en relació amb la pertinença i amb la rellevància dels continguts de l'objecte d'avaluació com respecte a la seva ponderació relativa.

Els jutges i les jutgesses han estat seleccionats, doncs, entre persones expertes en temes d'organització i direcció escolar, amb perfils diversos i complementaris. Així, s'ha sol·licitat la col·laboració en aquesta investigació de vint professionals amb formació i experiència, que han destacat, recentment, per les seves aportacions teòriques i/o pràctiques en el camp de la direcció escolar.

S'han establert tres grups:

- Inspectors i inspectores d'educació (50%).
- Directius i directives escolars en exercici (30%).
- Professores i professors universitaris de l'especialitat (20%).

També, volem expressar que aquest model GOG-452 apareix, com hem dit abans, amb una clara vocació d'aplicabilitat, no només com a aportació teoricopràctica. Per tant, va adreçat tant a persones expertes, investigadores i universitàries, com a administracions educatives, titulars dels centres docents, inspectores i inspectors d'educació, avaluadores i avaluadors, i directives i directius escolars.

En acabar aquesta introducció volem manifestar el nostre agraïment a totes les persones que, d'una manera o altra, han col·laborat en l'elaboració d'aquest treball: els jutges i les jutgesses que han participat en la validació, els inspectors i les inspectores d'educació de Catalunya, els inspectors i les inspectores d'educació d'Aragó, i tants directius i directives escolars amb qui treballem cada dia. Especialment, volem destacar el suport i la direcció que hem tingut per part del Dr. Joan Mateo Andrés, de la Universitat de Barcelona.

1. CONCEPTE, FINALITATS I NORMES D'AVALUACIÓ



Del desenvolupament històric de l'avaluació en educació es desprèn clarament que aquest és un concepte que ha anat, ràpidament i profundament, enriquint-se a cada època amb aportacions noves i que ha anat adquirint nombrosos perfils, encara que se'n manté algun aspecte nuclear comú (com ara l'assignació de judicis de valor), i això no permet assumir-lo més que d'una manera complexa.

En el seu inici, l'avaluació s'havia restringit al simple procés de mesurament de l'èxit de l'ensenyament en termes d'adquisicions observables de l'alumnat, i era sinònim, exclusivament, de mesura de resultats. Posteriorment, alguns autors i autores afirmen que l'avaluació suposa comparar objectius amb resultats, mentre que uns altres n'exigeixen una conceptualització més àmplia i fan referència a un estudi comparat del treball en si i dels valors que comporta.

Gardner (1977), en un intent classificador, descriu els diversos aspectes de l'avaluació a partir de cinc categories:

- *L'avaluació entesa com a judici professional.* Centrada fonamentalment en l'opinió experta de professionals en les tècniques d'avaluar.
- *L'avaluació com a mesura.* Basada en la identificació de l'avaluació amb el concepte de mesura. Avaluar així significa mesurar resultats, efectes o realitzacions.
- *L'avaluació com a determinació del grau de congruència entre realitzacions i objectius.* Consisteix en un procés d'identificació de metes, d'objectius o de criteris de realització, en el mesurament dels productes i de la comparació entre les dades amb el criteri establert.
- *L'avaluació orientada cap a la presa de decisions.* Considera l'avaluació com un procés encaminat a determinar, obtenir i proporcionar informació rellevant per jutjar decisions alternatives.
- *L'avaluació sense referència a objectius.* Consisteix a identificar i jutjar el valor dels resultats reals independentment d'objectius i de criteris preestablerts, amb especial atenció a les actituds generades per les persones implicades en el programa.

L'avaluació entesa així es presenta com un mecanisme regulador, possiblement el més important de què disposem per descriure, valorar i reorientar l'acció dels agents que operen en el marc d'una realitat educativa específica. Podem, aleshores, definir l'avaluació amb De la Orden (1985) en els termes següents:

Avaluar fa referència al procés de recollida d'informació i d'anàlisi d'informació rellevant per descriure qualsevol faceta de la realitat i formular un judici sobre la seva adequació a un patró o criteri establert prèviament com a base per a la presa de decisions.

És evident, doncs, que l'avaluació educativa se'ns presenta com un procés polièdric susceptible de tenir diverses finalitats. Aquestes finalitats estan interrelacionades, fins i tot encavalcades, i es presenten simultàniament o alternativament; en els estudis avaluatius aplicats es dona normalment un esbiaixament en relació amb alguna o amb algunes d'elles i les podem sistematitzar –sense prelació– de la manera següent:

- *L'avaluació com a rendiment de comptes* (responsabilització)

L'avaluació es concep com un mecanisme de control i bon ús de la despesa pública, tant en termes econòmics com de consecució d'objectius de programes institucionals. Es reconeix la necessitat d'avaluar les metes, d'examinar les inversions i de determinar els resultats. Tal com indica Laffite (1994):

Rendir comptes i control social, dins dels contextos democràtics, són dos aspectes d'un mateix procés en què s'atorguen recursos, normalment recaptats de les ciutadanes i dels ciutadans, per als serveis socials que se'ls ofereixen, per tant, és una forma de respondre a la demanda social que requereix informació sobre com s'han gastat aquests recursos.

- *L'avaluació per a l'acreditació* (compliment d'estàndards o indicadors com a pronòstic)

La seva finalitat és fonamentalment pronòstica, a partir de l'acompliment de determinades condicions en uns nivells estàndards segons un sistema d'indicadors es reconeix una capacitat per poder desenvolupar determinades actuacions, funcions o programes.

- *L'avaluació per a la millora de l'objecte d'avaluació*

Es concep des d'una perspectiva recurrent, es tracta de recollir informació sobre un objecte i valorar-la per possibilitar la millora o el perfeccionament del propi objecte.

- *L'avaluació com a diagnòstic*

Pretén descriure i valorar un objecte en un moment determinat. Les seves conseqüències poden tenir diverses orientacions: for-

mular projectes, informar la població, identificar situacions, etc. Aquesta finalitat pot connectar-se amb d'altres, ja que està orientada a la presa de decisions.

- *L'avaluació per proporcionar instruments de reflexió i innovació*
Busca la comprensió de la realitat i dels seus fenòmens i que, a partir d'aquesta, es puguin albirar les possibilitats de canvi o transformació. Essencialment pretén la implicació dels subjectes en l'avaluació de la seva pròpia tasca.

La recentment aprovada Llei Orgànica 9/1995, de 20 de novembre, de la participació, l'avaluació i el govern dels centres docents, en precisar l'àmbit de l'avaluació, diu explícitament que l'avaluació s'orientarà a la permanent adequació del sistema educatiu, a les demandes socials i a les necessitats educatives i s'aplicarà, tenint en compte en cada cas el tipus de centre, sobre l'alumnat, els processos educatius, el professorat, els centres i sobre la pròpia Administració. És a dir, s'orientarà vers finalitats realimentadores, de manera contextualitzada i amb aplicació sobre els agents i els processos interrelacionadament.

Per definir les finalitats de l'avaluació dels directius i de les directives, extraïem del text normatiu les referències següents:

- Es reconeix explícitament en l'avaluació de la funció pública docent, la finalitat de millorar la qualitat educativa i el treball del professorat.
- En la valoració de la funció pública docent els òrgans unipersonals hauran de col·laborar amb els serveis d'inspecció i es garantirà la participació del professorat en aquest procés.
- L'avaluació planificada haurà d'incloure: finalitats i criteris precisos de la valoració i la influència dels resultats obtinguts en les perspectives professionals de les professores i dels professors dels centres públics. Aquest pla haurà de ser conegut, prèviament, pel col·lectiu docent.
- Les administracions educatives disposaran els procediments perquè la valoració de la pràctica docent sigui tinguda en compte en el desenvolupament professional del professorat.
- Seran acreditats per a l'exercici de la direcció aquells professors i professores que ho sol·licitin, que hagin superat determinats programes de formació i que reuneixin –almenys– un dels dos requisits següents:
a) experiència i valoració positiva del treball previ desenvolupat en l'exercici dels càrrecs unipersonals de govern, o *b)* valoració positiva en la labor docent i en tasques de coordinació pedagògica.

- Les administracions educatives establiran els criteris objectius i el procediment de la valoració per a l'acreditació.
- Les administracions educatives establiran un pla d'avaluació de la funció directiva que valorarà l'actuació dels òrgans unipersonals dels centres sostinguts amb fons públics.

A partir d'aquestes referències, podem deduir que es troben innates en la Llei Orgànica 9/1995 les finalitats següents de l'avaluació dels directius i de les directives:

L'avaluació per a la millora de l'objecte d'avaluació

Aquesta ha d'anar encaminada a l'òptima prestació del servei, a la satisfacció de les necessitats dels usuaris i de les usuàries, és a dir, dels infants i llurs famílies com a destinataris del servei. És un factor de qualitat el fet que la funció sigui realitzada amb eficiència i clima adequat.

18

També s'ha de focalitzar, des de la perspectiva dels professionals i de les professionals, com un dels components imprescindibles dintre del seu desenvolupament professional. En conseqüència, aquesta millora realimentadora ha d'incidir en el reconeixement i en la motivació. En aquesta línia, es formularan possibles incentius a les directives i als directius avaluats. En aquest punt, la finalitat esmentada s'apropa a la d'acreditació que –després– veurem, si això es tradueix en estadis de promoció, remuneració addicional o consolidació de grau, per exemple.

És una avaluació interdependent, generadora d'una tensió dialèctica optimitzadora i que permet establir un compromís interadministratiu per a la millora, i, addicionalment, ha de comportar una concepció més qualificadora de la gestió dels recursos directius.

Aquesta avaluació ha de recaure sobre l'actuació dels òrgans unipersonals, és a dir, en relació amb les funcions que cadascú té atribuïdes i els rols a través dels quals es desenvolupen, i, a més, en el treball coordinat i interdependent que han de dur a terme en el si de l'equip directiu.

No es pot ocultar que darrere d'aquesta finalitat es pot encavalcar una certa demanda de responsabilitats. En aquest sentit, val la pena recordar que la llei determina que l'avaluació de la funció directiva es realitzarà en tots els centres sostinguts amb fons públics, és a dir, públics i privats concertats. En aquests últims es farà en concurrència amb l'entitat titular, ja que si bé aquesta és responsable de la qualitat que ofereix

i té un poder de direcció general de la institució en tant que assumeix risc i ventura, aquestes potestats les posseeix també l'Administració en finançar-los, i per això també els podrà avaluar.

Un eventual aflorament de greus incompliments, abandó de funcions o negligència manifesta significaria que no han funcionat els mecanismes de control social i tècnic del propi centre ni dels altres òrgans de l'Administració, per tant, aquest aflorament esdevindria un efecte secundari, no buscat i supletori circumstancialment, és a dir, fora de les finalitats previstes.

Finalment, cal considerar un aspecte que, sense ser en l'essència de les finalitats suara descrites, en resulta una conseqüència directa: és la seva universalitat. En efecte, l'avaluació per a la millora es configura com un dret i un deure intercol·lectiu, és, per tant, una avaluació «d'ofici» o instituida, que ha d'estar organitzada permanentment per a tots els centres sostinguts amb fons públics.

L'avaluació per a l'acreditació

Ha d'anar encaminada, d'una banda, vers les necessitats dels usuaris i de les usuàries, d'una forma mediata, ja que els centres educatius han de poder disposar de professionals amb preparació suficient per poder exercir la direcció.

D'altra banda, aquesta finalitat també s'orienta vers les expectatives del professor o la professora que tracta d'aconseguir una avaluació positiva que li permeti accedir a l'acreditació.

En el cas dels centres públics, aquesta avaluació documenta una capacitat i és generadora de drets i deures recíprocs entre l'acreditand i l'Administració educativa.

El professional o la professional que resulta acreditat pot oposar davant tercers aquest fet i alhora el deixa «a disposició» de l'Administració per ser designat directora o director en el mateix centre on treballa o en un altre, per tant, ha contret un deure enfront de l'acreditand. En cas contrari, no es preveu un procés de desacreditació per part de cap dels dos sectors interessats.

Tanmateix, en el cas dels centres privats l'acreditació és un mecanisme que també és susceptible de ser utilitzat.

Per tant, ha de tractar-se, d'acord amb la seva finalitat, d'una avaluació equilibrada, transparent, estàtica –però projectiva–, ja que representa una concurrència d'indicis pronòstics a un temps fix, ajustada en els costos atesa la singularitat de qui l'encarregui i l'equilibri entre l'interès públic i els drets individuals; i amb el màxim rigor, a causa del seu caràcter tendencialment irreversible.

S'hauria de considerar, també, una certa generalitat o independència del context concret, per diverses raons, per exemple: l'homologabilitat recíproca d'acreditacions produïdes en marcs diferents.

Amb caràcter normatiu l'àmbit d'aplicació afecta professorat i càrrecs directius dels centres públics per a la correcta gestió dels recursos humans que tenen les administracions educatives envers el seu personal i les facultats i les obligacions de desenvolupament professional i promoció.

Aquest treball se circumscriu únicament a les directives i als directius que opten a l'acreditació per a l'exercici del càrrec de director o directora.

Ha de recaure sobre l'actuació dels òrgans unipersonals –en les seves responsabilitats i competències individuals, en sentit estricte, que estiguin exercint la prefectura d'estudis, la coordinació pedagògica, la secretaria o altres càrrecs reglamentàriament determinats per les administracions educatives– per poder obtenir la presumpció predita que una avaluació positiva en l'exercici d'aquests càrrecs és un indicador suficient perquè –amb la concurrència d'una adequada formació– es pogués accedir al càrrec de direcció amb altes possibilitats d'èxit.

20 Per això caldrà articular un objecte d'avaluació en funció d'aquelles capacitats que permetin més translació o projecció pronòstica, de cada un d'aquests òrgans unipersonals al director.

Altrament, cal considerar un aspecte que, sense estar en l'essència de les finalitats descrites, en resulta una conseqüència directa: la seva universalitat. En efecte, l'avaluació per a l'acreditació es configura com un dret, bàsicament individual, de la direcció o del professorat del centre públic. És, com s'ha dit, una avaluació sol·licitada, a la qual l'Administració es compromet a donar resposta. Per això haurà d'estar prevista en convocatòries successives, per una pluralitat indeterminada de subjectes i amb criteris generals de validació o homologabilitat.

Com s'ha referit anteriorment, també es pot regular una acreditació de rendiment en l'exercici del càrrec directiu que pugui traduir-se en determinades i concretes millores salarials o professionals. En aquest cas, ens trobaríem molt a prop de l'avaluació per a la millora.

Les normes d'avaluació

Finalment, cal fer una breu referència a les normes que han de regir el procés avaluatiu. Tot procés avaluador ha d'anar acompanyat d'unes normes, d'uns principis o d'uns requisits professionals que fixin les

regles del joc i que garanteixin, per a la persona, el programa o els materials sobre els quals recau l'avaluació, una sèrie de condicions i valors, aplicats amb justícia i equitat.

Prendrem com a referència ineludible els treballs del Joint Committee, entitat compromesa amb la creació, el disseny i la publicació d'unes normes d'avaluació que permeten, entre altres, els beneficis següents:

- Un llenguatge comú que facilita la comunicació i la col·laboració en l'avaluació.
- Un conjunt de regles generals que emmarquen la varietat dels problemes de l'avaluació.
- Un seguit de definicions de treball que guien el desenvolupament del procés d'avaluació.
- Una base per a l'autoregulació.
- Un informe d'avaluadors professionals.
- Una assistència en el desenvolupament de la credibilitat pública en el camp de l'avaluació.

Les normes pretenen que les avaluacions es realitzin amb criteris d'eficàcia i justícia, no impliquen presentar un criteri únic i específic per realitzar l'avaluació, sinó que són recomanacions per manejar procediments globals.

21

Les normes no s'han de considerar com regles mecàniques, sinó com a principis orientatius que inclouen precaucions i advertències referides a errors comesos en l'avaluació. Serveixen per identificar les pràctiques considerades inacceptables i proposen els procediments més efectius i ètics. Són una guia necessària per al procés de l'avaluació, encara que no són el substitut de la iniciativa i la capacitat professional.

A partir d'aquí es defineixen els principis per considerar el valor o la qualitat d'una avaluació, que utilitzem, també, en el cas de l'avaluació dels directius i de les directives. Els principis que contenen les normes s'identifiquen en quatre categories: utilitat, factibilitat, legitimitat i precisió.

1. *La utilitat*, que comprèn les orientacions necessàries perquè les avaluacions siguin informatives, oportunes i capaces d'influir.

Aquestes normes requereixen que les avaluadores i els avaluadors es familiaritzin amb les audiències, s'adonin de les necessitats d'informació que tenen i elaborin les avaluacions que responguin a aquestes necessitats, plantejant sempre les qüestions de més importància i aportant la

informació necessària. Han de proporcionar informes clars de manera oportuna i, en general, han de facilitar no únicament informacions relatives a les virtuts o als defectes, sinó també a les solucions per superar-los.

2. *La factibilitat*, inclou les normes que reconeixen que una avaluació educativa s'ha de realitzar en un ambient natural, oposat al laboratori i amb l'aportació de recursos valuosos.

Una preocupació és que el disseny de l'avaluació sigui operatiu en l'ambient real en què s'ha d'aplicar i una altra és que l'avaluació només consumeixi els recursos —humans, materials i temporals— necessaris per aconseguir els seus propòsits.

3. *La legitimitat*, inclou les normes que reflecteixen com les avaluacions educatives afecten l'ésser humà de maneres diferents.

Les normes d'aquest grup serveixen per garantir que els drets de les persones afectades per una avaluació es protegeixen. Asseguren que l'avaluació serà realitzada legalment i èticament, i, a la vegada, amb el respecte degut envers el benestar de totes les persones que hi intervenen, així com d'aquelles que estan interessades en les conclusions.

22

4. *La precisió*, inclou les normes que determinen si una avaluació ha de produir la informació adequada: adequació tècnica i relació lògica amb les dades.

La mesura d'un objecte ha de ser àmplia; les avaluadores i els avaluadors han de considerar tots els trets d'un objecte i han de reunir les dades considerades importants per la mesura, el valor i el mèrit de l'objecte. Encara més, la informació obtinguda ha de ser tècnicament adequada i els judicis de valor han de tenir una relació lògica amb les dades.

Aquestes normes es poden aplicar en qualsevol etapa del procés avaluatiu, així, doncs, han de veure's reflectides en la planificació i en la posada en pràctica del procés avaluador, i poden tenir un paper important en la millora de la pràctica de l'avaluació. Exerceixen un paper metaavaluatiu.

Així, al llarg del procés i per a cada una d'elles, caldrà considerar:

1. *La utilitat*: referent a les audiències i a la difusió del procés, caldrà plantejar-la de manera que, al final de l'avaluació, cada una de les audiències disposi d'informes avaluatius de la tasca directiva que li

aportin informació rellevant, dades informatives que descriguin amb detall els fets, descripcions que expliquin com s'ha realitzat la funció directiva que s'ha avaluat, amb justificació de totes i cadascuna de les afirmacions, de tal manera que es puguin orientar decisions de la forma més ajustada possible. Així, la persona directiva interessada ha de rebre la informació i les orientacions pertinents –amb claredat, detall i de forma justificada– perquè pugui millorar la seva tasca professional, o se les ha de poder formular ell mateix en els supòsits d'autoavaluació. En definitiva, l'avaluació li ha de servir per a la correcció i ha d'estar orientada envers el perfeccionament.

2. *La factibilitat*: referida a l'ambient en què s'ha de dur a terme i a la relació entre el cost i el benefici; els procediments per a la seva realització s'han de descriure de forma prèvia a la seva posada en acció; així com el contingut de l'objecte d'avaluació, el qual ha d'estar explicitat de forma exhaustiva, per tal que es disposi d'una primera selecció dels elements més rellevants feta amb la màxima qualificació tècnica.

3. *La legitimitat*: referida especialment a la preservació dels drets de les persones, a la necessitat d'establir uns compromisos mutus entre avaluadors i directius la funció dels quals s'avalua. Han de concretar amb claredat el procediment, han de tenir cura de les relacions i del respecte entre les professionals i els professionals avaluats i les persones avaluadores, i fer compatible la necessària publicitat del procés amb els límits determinats pels drets a la intimitat amb determinats aspectes de l'avaluació. Finalment, cal que el contingut de l'informe avaluatiu final aportï informació equilibrada –encerts i mancances– en l'actuació dels directius i de les directives.

4. *La precisió*: destaca, entre altres, la identificació de l'objecte d'avaluació. Afirmem en aquest punt que hem de vetllar per l'elaboració d'un objecte d'avaluació sòlid, amb una identificació explícita dels elements que conformen els perfils dels càrrecs directius que es pretenen avaluar. Tot i que no ha de ser exhaustiu, sí que ha de tractar d'una àmplia gamma d'aspectes que permetin identificar, a través dels indicadors, allò més rellevant. Igualment, en la determinació del contingut dels indicadors s'ha de tenir molt present el context en què desenvolupa la seva tasca la professional o el professional que s'ha d'avaluar. Així mateix, les intencions que es pretenen en la valoració dels indicadors han d'explicar amb detall les intencionalitats avaluatives.

En conseqüència, d'acord amb la revisió conceptual efectuada, les finalitats descrites i l'aplicació de les normes explicitades, assumim la definició següent d'avaluació de la funció directiva:

L'avaluació de la funció directiva és el procés sistemàtic de recollida d'informació rellevant i pertinent sobre la naturalesa de les tasques directives en un centre escolar, per tal de poder formular un judici crític sobre la seva qualitat, orientat principalment vers la millora i, també, per certificar o acreditar nivells determinats de consecució relatius a la pròpia acció portada a terme o com a pronòstic per a unes altres tasques directives.

La primera finalitat, la millora, admet l'autoavaluació i l'avaluació externa degudament legitimada; en canvi, la segona finalitat, l'acreditació, exclou lògicament l'autoavaluació.

2. DETERMINACIÓ DE L'OBJECTE D'AVALUACIÓ (LA FUNCIÓ DIRECTIVA)

Una vegada descrits el concepte i les finalitats avaluatives, en aquest capítol tractarem de justificar quin és l'objecte d'avaluació de la funció directiva. Tal com hem vist al capítol anterior, l'enfocament de l'avaluació pot ser amplíssim. Nosaltres pretenem, en aquest text, arribar a formular el contingut de l'avaluació de la funció directiva, és a dir, l'objecte d'avaluació. Això significa que haurem de definir quin és el contingut, els temes o els aspectes que es poden avaluar de la tasca dels directius i de les directives, quins són els continguts més significatius i quina és la informació més rellevant i oportuna.

En la formulació de l'objecte d'avaluació hem pretès respectar les normes tècniques relatives a la precisió, així doncs, identifiquem l'objecte d'avaluació de la funció directiva amb el propòsit que el seu contingut sigui rellevant en relació amb la tasca que s'avalua, a fi que estigui descrit amb precisió i la seva explicitació sigui clara i concreta.

Tenint en compte els arguments que acabem d'exposar, hem considerat, per a la formulació de l'objecte d'avaluació de la funció directiva, les fonts següents:

- Les funcions que tenen atribuïdes els directius i les directives, no tant des d'una perspectiva purament administrativa, sinó perquè en el seu conjunt les funcions determinen aquelles accions que han de realitzar les persones directives d'acord amb el càrrec que ocupen a l'organització.
- Els rols o comportaments que caracteritzen la tasca dels directius i de les directives –amb independència de l'organització– que proposen diversos autors i autores experts en el camp de l'organització.
- Les finalitats avaluatives o factors condicionants que avui per avui configuren la funció directiva, tant des del punt de vista de l'accés (acreditació) com dels incentius professionals (avaluació per a la millora).

És a partir de l'encaix entre les funcions i els rols i d'acord amb les finalitats que aspirem a descriure la causa final de l'actuació de les directives i dels directius o les finalitats per les quals aquests actuen.

Cal dir que, tot i que la normativa actual descriu analíticament les funcions atribuïdes a cada un dels òrgans unipersonals de govern, entenem que la tasca directiva s'ha de plantejar a partir d'una visió global, així doncs, en la formulació de l'objecte d'avaluació considerem la integració de les funcions directives des d'una perspectiva sintètica, sense diferenciar les que corresponen a cada un dels òrgans unipersonals de govern, per tal de veure quines són les accions que ha de desenvolupar el total de la funció directiva amb independència de l'òrgan que la té atribuïda.

El concepte de funció directiva entesa com l'exercici compartit de les funcions entre els membres de l'equip directiu és un plantejament de la LODE reafirmat a la LOPAG de forma explícita en referència al treball coordinat en el desplegament de les funcions de l'equip directiu, el reconeixement de les seves responsabilitats a través de les corresponents compensacions econòmiques i les ofertes formatives per a la millora de la seva qualificació per a la tasca.

Per a l'explicitació de les funcions, hem pres com a referència les descrites als reglaments orgànics dels centres docents públics d'educació infantil i primària, i d'educació secundària de Catalunya (decrets 198/96 i 199/96, respectivament, que regulen les funcions dels òrgans unipersonals de govern, i també aquelles que s'assignen de manera compartida entre l'equip directiu). Així doncs, per a cada uns dels òrgans unipersonals i per al conjunt de l'equip directiu les funcions assignades són les que es descriuen a continuació:

El director o la directora

- Funció general: la direcció i responsabilitat general de l'activitat escolar del col·legi, i vetllar per la coordinació de la gestió del centre, l'adequació al projecte educatiu i la programació general.
- Funcions específiques:
 - a) Representar el centre i l'Administració educativa al centre.
 - b) Complir i fer complir les lleis i les normes vigents i vetllar per la seva correcta aplicació.
 - c) Dirigir i coordinar les activitats del centre d'acord amb les disposicions vigents.
 - d) Elaborar el Pla anual, conjuntament amb l'equip directiu, i vetllar per l'elaboració, la revisió i l'aplicació del PCC.
 - e) Col·laborar amb els òrgans superiors de l'Administració educativa.
 - f) Exercir la prefectura de tot el personal adscrit al col·legi.
 - g) Convocar i presidir els actes acadèmics i les reunions dels òrgans col·legiats, visar les actes i executar els acords.
 - h) Tenir cura de la gestió econòmica i formalitzar els contractes de

- béns i serveis d'acord amb la normativa. Autoritzar les despeses i ordenar els pagaments.
- i) Visar les certificacions i els documents oficials del centre.
 - l) Assignar el professorat als diferents cicles, cursos i àrees, d'acord amb les especialitats, tenint en compte les necessitats del centre i després d'haver escoltat el claustre.
 - m) Controlar l'assistència del personal al centre i el règim general d'alumnes.
 - n) Fomentar la participació de tots els sectors de la comunitat en la vida i en les activitats del centre.
 - o) Elaborar, amb l'equip directiu, la memòria anual d'activitats del centre.

El cap d'estudis o la cap d'estudis¹

- Funció general: la planificació, el seguiment i l'avaluació interna de les activitats del centre, i la seva organització i coordinació, sota el comandament del director o de la directora.
- Funcions específiques:
 - a) Coordinar les activitats escolars reglades, al propi centre i amb la resta de centres adscrits. Coordinar les activitats complementàries i elaborar l'horari escolar i la distribució dels grups, les aules i els espais.
 - b) Coordinar les activitats extraescolars i les relacions amb els serveis educatius.
 - c) Substituir la directora o el director.
 - d) Coordinar l'elaboració i actualització del PCC i vetllar per l'elaboració de les ACI i les accions formatives dels ensenyaments impartits al centre.
 - e) Vetllar perquè l'avaluació del procés d'aprenentatge de l'alumnat es dugui a terme en relació amb els objectius generals d'àrea i etapa. Coordinar les reunions d'avaluació i presidir les sessions d'avaluació. Vetllar perquè l'avaluació inicial a l'ESO es correlacioni amb els aprenentatges finals de l'educació primària.
 - f) Vetllar per la coherència i l'adequació en la selecció dels llibres de text i del material didàctic.
 - g) Coordinar la programació de l'acció tutorial i fer-ne el seguiment.
 - h) Coordinar les accions educatives d'investigació i de formació i reciclatge del professorat.

1. Les funcions *d*, *e*, *f* i *h*, en els centres públics d'educació secundària, corresponen al coordinador pedagògic.

El secretari o la secretària

- Funció general: la gestió de l'activitat econòmica i administrativa del col·legi, sota el comandament del director o de la directora i l'exercici, per delegació de direcció, de la prefectura del personal d'administració i serveis adscrit al col·legi, quan el director o la directora així ho determini.
- Funcions específiques:
 - a) Exercir la secretaria dels òrgans col·legiats de govern i aixecar actes de les reunions que se celebrin.
 - b) Tenir cura de les tasques administratives del centre, atenent la seva programació i el calendari escolar.
 - c) Estendre les certificacions i els documents oficials del col·legi, amb el vistiplau de direcció.
 - d) Dur a terme la gestió econòmica del centre, la comptabilitat que se'n deriva i elaborar i custodiar la documentació preceptiva. Obrir i mantenir els comptes necessaris amb entitats financeres, juntament amb la directora o 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 i de les alumnes estiguin complets 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 la conservació general del centre, de les seves instal·lacions, del seu mobiliari i equipaments, d'acord amb les indicacions de direcció i les disposicions vigents. Tenir cura de la seva reparació.
 - j) Dur a terme la correcta preparació dels documents relatius a l'adquisició, alienació o lloguer de béns i als contractes de serveis i subministrament, d'acord amb la normativa vigent.

L'equip directiu

- Funcions:
 - Assessorar la directora o el director en matèries de la seva competència.
 - Elaborar el projecte educatiu de centre d'acord amb les directrius

establertes pel consell escolar i tenint en compte les propostes del claustre de professors i professors.

- Elaborar el reglament de règim intern, recollint els criteris i les propostes del claustre, i proposar la seva aprovació al consell escolar.
- Elaborar la programació general de centre, tenint en compte les propostes del claustre.
- Elaborar, en acabar el curs, la memòria que reculli o avaluï les activitats del centre, i informar el consell escolar de les innovacions que s'incorporin en el projecte curricular de centre i de les modificacions.
- Afavorir la participació de la comunitat educativa i establir els criteris per a l'avaluació interna del centre, i coordinar, si escau, les actuacions dels òrgans unipersonals de coordinació.

Els rols o comportaments que caracteritzen la tasca dels directius i de les directives, –amb independència de l'organització– que proposen diversos autors i autores experts en el camp de l'organització, és un altre dels arguments que justifiquen el contingut de l'objecte d'avaluació que hem formulat.

Les funcions normativament establertes a les lleis orgàniques i els decrets que les desenvolupen, que corresponen a cada membre de l'equip directiu, són per nosaltres un dels referents en la configuració del nostre model avaluatiu, així, per la seva complexitat, cal considerar, també, les qualitats i els comportaments amb què s'han desenvolupat totes i cadascuna de les competències, ja que, segons J. Rul (1990b):

Respondre avui a la qüestió sobre les funcions directives no es pot fer amb una llista ordenada de funcions, perquè això obeeix a un sistema de forces en què intervenen la personalitat del directiu, les expectatives del grup i la situació concreta amb tots els factors condicionants.

La naturalesa i les característiques de la tasca directiva han estat estudiades per Mintzberg (1983), aquest autor descriu els comportaments que caracteritzen la tasca de qualsevol directiva o directiu amb independència del tipus d'organització. Aquests comportaments estan definits mitjançant deu rols que, alhora, s'agrupen en tres blocs: *interpersonals*, *informatius* i *de decisió*.

Per Mintzberg, el directiu o la directiva és la persona que s'ocupa d'una organització formal o d'una de les subunitats d'aquesta organització. Se li ha atorgat l'autoritat formal sobre la seva unitat organitzativa, així s'han assumit dos objectius fonamentals: en primer lloc, ha d'asse-

gurar que l'organització produeixi de manera eficient els serveis, ha de dissenyar i mantenir l'estabilitat de les seves operacions bàsiques, adaptant-les als canvis de l'entorn i, en segon lloc, ha de vigilar que l'organització satisfaci els interessos de les persones que la controlen. L'autoritat formal proporciona al directiu i a la directiva una situació d'estatus especial en l'estructura, i és a partir de l'autoritat i del seu estatus d'on sorgeixen els *tres rols interpersonals*:

- *Cap visible*: el directiu o la directiva té l'obligació de representar la seva organització en tot allò que té a veure amb formalitats. És el símbol d'acord amb els requisits del seu estatus a fi de poder complir amb una sèrie d'obligacions socials, legals o cerimonials.
- *Líder*: defineix les relacions interpersonals de les directives i dels directius amb els seus subordinats i subordinades. La persona directiva motiva els seus subordinats i subordinades, coneix les seves activitats a fi de mantenir-los estimulats i s'ocupa de preparar i promocionar els més propers.
- *Enllaç*: correspon al tracte amb les persones externes a la unitat organitzativa. El directiu o la directiva desenvolupa una xarxa de contactes amb qui s'intercanvia favors i informació per benefici mutu.

30

Els tres rols interpersonals proporcionen al directiu i a la directiva una posició privilegiada per obtenir informació i convertir-se en el centre neuràlgic de la seva organització.

La segona sèrie d'activitats directives observables en l'estudi de les tasques correspon a la recepció i transmissió d'informació. A partir de la seva anàlisi sorgeixen els tres *rols informatius*:

- *Monitor*: és el receptor i recopilador d'informació, la qual cosa li permet desenvolupar un coneixement profund de l'organització. Busca informació per detectar canvis, identificar problemes i oportunitats.
- *Disseminador*: correspon a la transmissió de la informació externa a l'interior de l'organització i la informació interna entre els subordinats i les subordinades. El directiu o la directiva conserva l'únic accés a determinada informació privilegiada.
- *Portaveu*: es refereix a la transmissió d'informació fora de la unitat organitzativa. Actua en qualitat de relacions públiques i defensa els interessos de l'organització.

La tercera sèrie d'activitats directives observades en l'estudi de les tasques directives correspon a la presa de decisions significativa. A partir de la seva anàlisi sorgeixen els quatre *rols de decisió*:

- *Empresari*: s'identifica com l'indicador de qualsevol canvi. Busca en el seu entorn oportunitats per iniciar projectes de millora, alhora que supervisa la concepció de determinats projectes.
- *Gestor d'anomalies*: responsable de l'acció correctiva quan l'organització es troba davant d'anomalies imprevistes d'importància. Aquest rol té un gran relleu a causa de l'impacte que puguin tenir les decisions sobre les estratègies de l'organització.
- *Assignador de recursos*: responsable d'assignar tot tipus de recursos de l'organització, la presa de decisions de totes les propostes significatives. Programació del treball i del temps, i autorització d'accions, sempre amb ajuda de plans i models.
- *Negociador*: responsable de representar l'organització en qualsevol negociació d'importància, d'intercanvi de recursos en temps real, amb una persona amb autoritat.

En la mateixa línia en què es pronuncia Mintzberg, un estudi d'Antúñez sobre 100 directors i directores de centres públics d'educació primària de Catalunya (1991), identifica 127 tasques típiques, agrupades en 16 rols. (N'hem desestimat els rols 9 (professor) i 16 (subaltern i administratiu), per considerar-los poc rellevants per a l'avaluació de la tasca directiva).

31

Quadre 1. Correlació entre funcions clàssiques i rols en la funció directiva

Funcions clàssiques	Rols
Personal	1. Direcció de si mateix
Interpersonal	2. Cap visible 3. Líder
Relacions externes	4. Enllaç formal 5. Negociador
Activitats de l'organització	10. Avaluador
Contingència	15. Gestor d'anomalies
Activitats centrals en l'organització	7. Tècnic en organització 8. Gestor del currículum

Funcions clàssiques	Rols
Gestió de recursos	11. Gestor de recursos materials 12. Gestor de recursos econòmics
Innovació	13. Promotor del canvi 14. Promotor de la cultura corporativa

Finalment, i en relació amb els rols o comportaments dels directius i de les directives, farem esment de les aportacions de G. A. Davis i M. Thomas (1989), a partir dels resultats de les investigacions efectuades sobre l'escola eficaç. Aquests autors enumeren les principals característiques que defineixen les directores i els directors eficients, totes estan relacionades amb habilitats i formes de lideratge, capacitats de resolució de problemes, habilitats socials, coneixement i competència professional; totes permeten el seu encaix amb causa final de l'actuació dels directius i de les directives o les finalitats per les quals, al nostre entendre, actuen els directius i les directives. Aquests rols directius es refereixen bàsicament a les quatre característiques o trets distintius dels directius:

- *Lideratge*: Habilitats i formes de lideratge de la instrucció molt desenvolupades.
- *Gestió*: Capacitat de resolució dels problemes de la institució escolar.
- *Relació*: Habilitats socials que afavoreixen un clima acadèmic.
- *Competència*: Coneixement i competència professional.

Certament, les directives i els directius escolars, avui per avui amb independència de les funcions normativament establertes, han de desenvolupar una sèrie de capacitats per tal que la tasca directiva no es converteixi en un seguit d'accions merament administratives i burocràtiques.

La posada en pràctica de les funcions cal situar-la en un marc molt més ampli que el de les funcions estrictament establertes, cal considerar la funció directiva com un dels elements substancials per a la qualitat educativa dels centres. Des d'aquesta perspectiva prenen sentit els rols que els autors abans esmentats descriuen per caracteritzar la tasca directiva. Així doncs, considerarem la seva posada en acció com a indicadors de la tasca directiva en la definició del model que constitueix el nostre objecte d'avaluació.

Finalment, farem referència a les *finalitats avaluatives* o *factors condicionants* que configuren la funció directiva, tant des del punt de

vista de l'accés (acreditació) com dels incentius professionals (avaluació per a la millora). Cal citar, en primer lloc, la Llei Orgànica del dret a l'educació (LODE) publicada el 1985, la qual defineix el model directiu institucionalitzat als centres educatius públics de Catalunya. Aquest model directiu es caracteritza pels trets següents: electiu, no professional, direcció col·legiada i coordinatiu.

Deu anys més tard de la publicació de la LODE, la Llei Orgànica de la participació, avaluació i govern dels centres docents (LOPAG), recull com un dels motius de regulació normativa, el govern dels centres, i amb ell la necessitat de «seleccionar per a l'exercici de la direcció els professionals més adequats i més ben preparats per realitzar les tasques de direcció», alhora que pretén «assegurar un funcionament òptim dels equips directius i l'exercici eficient de les competències que tenen encomanades».

Tot i que la LOPAG no modifica de forma substantiva el model directiu contemplat a la LODE, sí que s'hi introdueixen una sèrie de novetats que finalment configuren la funció directiva en els termes següents:

- Elecció de la directora o del director per part del consell escolar.
- Requisits per ser candidat. Això significa que l'Administració educativa, prèviament, ha d'acreditar les professionals i els professionals que vulguin presentar-se al càrrec de direcció.
- Elaboració d'un projecte de direcció on s'hi farà constar els membres de l'equip directiu, que el candidat o la candidata ha de donar a conèixer al claustre i presentar al consell escolar.
- Elecció per períodes de quatre anys i exigència de cinc anys d'antiguitat en el cos docent.
- Compensació econòmica i professional per l'exercici de càrrecs directius segons el que estableixin les administracions, en funció de la responsabilitat i de la dedicació exigides.
- Incentius professionals: a la finalització del mandat després dels quatre anys d'exercici, la directora o el director serà avaluat d'acord amb el pla d'avaluació que estableixi l'Administració educativa. Si l'avaluació és positiva, se li consolidarà part del complement retributiu específic.
- Compromís, per part de l'Administració educativa, d'adopció de mesures que permetin millorar l'actuació dels equips directius en relació amb els recursos humans i materials.
- Reafirmació de l'autoritat institucional de direcció amb formulació de noves funcions per a la seva posada en acció.
- Consideració de la cap d'estudis o del cap d'estudis com un líder de la instrucció, dotant-lo de funcions específiques per a la coordinació de l'acció pedagògica i curricular.

Si analitzem detingudament la funció directiva que configura la Llei Orgànica de la participació, avaluació i govern dels centres docents (LOPAG), ens adonem que s'ha realitzat un pas endavant cap a la professionalització de la funció directiva, en coherència amb el concepte d'autonomia organitzativa, de gestió i curricular que contempla la pròpia llei.

Les tres fonts que acabem de descriure (*funcions, rols i finalitats avaluatives*) actuen, al nostre entendre, com a factors condicionants en les actuacions de les persones directives i són —especialment les funcions atribuïdes a les persones directives i els rols que desenvolupen en el desplegament de la tasca directiva— el punt de partida del model avaluatiu que proposem. A partir del seu encaix podem extreure la causa final de l'actuació dels directius i de les directives o les finalitats per les quals actuen.

Als quadres annexos representem, de forma simplificada, la relació entre les funcions (competències) i els rols (capacitats i habilitats pràctiques en el desplegament de les tasques) per a cadascun dels directius i directives (director o directora, cap d'estudis i secretari o secretària) i la causa final o les finalitats directives que constitueixen la primera explicació del contingut de l'objecte d'avaluació en el nostre model avaluatiu.

Quadre 2. Les finalitats de l'actuació de la directora o del director d'acord amb les funcions (competències) i els rols (capacitats i habilitats pràctiques en el desplegament de les tasques).

Rols		Rols interpersonals		Rols de decisió			Rols d'informació			
Funcions del director	Cap visi- ble	Líder	Enllaç	Nego- ciador	Assigna- dor de recursos	Em- presari	Gestor d'ano- malies	Moni- tor	Difu- sor	Moni- tor
General							x			
a	x									
b		x								
c		x								
d		x	x		x					
e			x							
f						x				
g	x									
h					x					
i	x									
j	x	x	x							
k	x									
l					x					
m	x						x			
n	x			x				x		
o		x	x		x					
Finalitats	GOVERN INSTITUCIONAL			GESTIÓ DE RECURSOS						

Quadre 3. Les finalitats de l'actuació del cap d'estudis o de la cap d'estudis d'acord amb les funcions (competències) i els rols (capacitats i habilitats pràctiques en el desplegament de les tasques)

Rols	Rols interpersonals			Rols d'informació			Rols d'informació			
Funcions del cap d'estudis	Cap visible	Líder	Enllaç	Monitor	Difusor	Portaveu	Empresari	Gestor d'anomalies	Assignador de recursos	Negociador
a				x	x	x			x	x
b	x		x	x	x	x			x	x
c	x	x	x							
d				x	x	x			x	
e				x	x	x			x	
f				x	x	x			x	
g				x	x	x			x	
h				x	x	x			x	
Finalitats	GOVERN INSTITUCIONAL			ORGANIT. DEL CURRÍCULUM I DELS SERVEIS			GESTIÓ DE RECURSOS			

Quadre 4. Les finalitats de l'actuació del secretari o de la secretària d'acord amb les funcions (competències) i els rols (capacitats i habilitats pràctiques en el desplegament de les tasques)

35

Rols	Rols interpersonals			Rols d'informació			Rols d'informació			
Funcions del secretari	Cap visible	Líder	Enllaç	Monitor	Difusor	Portaveu	Empresari	Gestor d'anomalies	Assignador de recursos	Negociador
a			x						x	
b							x			
c									x	
d							x			
e	x									
f									x	
g							x		x	
h									x	
i							x	x	x	
j									x	
Finalitats	GOVERN INSTITUCIONAL			ORGANIT. DEL CURRÍCULUM I DELS SERVEIS			GESTIÓ DE RECURSOS			

Així doncs, la proposta que presentem es concreta en un conjunt d'elements que ens permeten conèixer el compliment de les competències

assignades i les qualitats i els comportaments amb què s'han desenvolupat aquestes. La seva avaluació es planteja des d'una doble vessant: la realització de les funcions normativament assignades que, en l'estructura organitzativa dels centres, duen a terme els càrrecs directius i la constatació que els diferents òrgans i professionals assumeixen els rols i les responsabilitats pròpies o les destreses i habilitats de tipus personals, innates o adquirides que són capaços de desenvolupar els membres de l'equip directiu en l'exercici de les seves funcions.

Hem configurat, inicialment, el model a partir de tres finalitats directives, totes les quals són necessàries, complementàries i interdependents:

- a) Governar el centre.
- b) Organitzar el currículum i els serveis.
- c) Gestionar els recursos.

Així doncs, presentem la proposta d'avaluació de la funció directiva de forma integrada, en l'intent de superar «la suma de les parts», de tal manera que la funció directiva es presenta com una unitat bàsica d'acció, responsable de l'organització i del funcionament del centre educatiu, i no únicament en termes d'assignació individual de funcions.

36

Aquest plantejament no s'ha pres únicament per coherència amb els principis continguts a les referides lleis orgàniques i decrets que les desenvolupen, sinó que s'imposa per la mateixa necessitat d'eficàcia que demana avui la responsabilitat directiva de dirigir un centre educatiu, i la complexitat de funcions que corresponen a cada membre. Així mateix, si analitzem els rols directius, els referits a l'organització del currículum formen part de les competències atribuïdes directament a la cap d'estudis o al cap d'estudis i no específicament al director o a la directora.

3. PROPOSTA D'UN MODEL GENERAL

Fins aquí hem vist una anàlisi detallada dels rols i de les tasques de la funció directiva, les funcions normativament assignades a les directives i als directius escolars, i les diverses aportacions de destacats autors, autors, investigadors i investigadores en organització escolar del nostre entorn cultural.

D'altra banda, a partir del concepte actual d'avaluació en educació i les seves finalitats en relació amb la funció directiva, tal com s'estructura en el nostre país, hem explorat les bases teòriques que ens permeten establir un model general.

D'aquesta manera, podem precisar l'objecte general d'avaluació (la funció directiva) que es configura a partir de les tres finalitats directives, segons s'ha conclòs a l'apartat anterior, jerarquitzades segons l'ordre en què se citen:

- a) Governar el centre.
- b) Organitzar el currículum i els serveis.
- c) Gestionar els recursos.

37

Es parteix, doncs, de la interrelació que suposa que –des de la funció directiva– s'ha de governar la institució, per tal d'organitzar el currículum i els serveis mitjançant la gestió de recursos.

És el govern del centre qui aglutina, estructura i dóna unitat al que s'organitza i als recursos gestionats. Podrien existir un currículum i uns serveis atomitzats i sense continuïtat o coherència, realitzats amb uns recursos aplicats independentment sense cap planificació ni control.

Els recursos, per molt importants que puguin ser intrínsecament considerats, se subordinen a l'organització del currículum i dels serveis que s'han d'oferir, amb els quals estableixen un equilibri dialèctic, ja que l'essència de l'organització escolar correspon a un dret i a una prestació per a la població.

En aquestes finalitats directives poden integrar-se i reconduir-se totes les funcions de la direcció escolar; així, tenim que en cada una:

- Es desenvolupen els rols directius.
- Es presenta el doble vessant tècnic i social.
- Es poden agrupar totes les activitats corresponents que caracteritzen la naturalesa de la tasca directiva.

- S'abasten els continguts necessaris per al desenvolupament de la direcció escolar.
- Es possibilita la seva estructuració i interpretació sistèmica.
- És possible planificar-les, executar-les i avaluar-les.
- S'ajuden a perfilar uns llocs característics de treball directiu, amb competències pròpies.
- Es permet generar les dimensions que articulin completament la funció directiva des del punt de vista avaluatiu.
- Es possibilita l'establiment d'un sistema d'indicadors.

Per concretar més el què avaluar o l'objecte general d'avaluació de la funció directiva de manera entenedora, el presentem com un procés deductiu de ramificació, en el qual:

1. Establirem cinc *dimensions*, a partir de les tres finalitats. En aquest cas, només es tracta de desagregar l'organització del currículum i dels serveis i la gestió dels recursos, segons la diferent naturalesa d'una i altres. La notació es farà en números romans (de l'I al V).

Quadre 5. Dimensions de la funció directiva

<table border="1"> <tr> <td colspan="2">DIMENSÍO I</td></tr> <tr> <td colspan="2">Govern institucional</td></tr> </table>		DIMENSÍO I		Govern institucional	
DIMENSÍO I					
Govern institucional					
DIMENSÍO II	DIMENSÍO III				
Organització pedagògica i curricular	Organització dels serveis				
DIMENSÍO IV	DIMENSÍO V				
Gestió dels recursos humans	Gestió dels recursos materials i funcionals				

2. Estructurarem cada dimensió en diverses *categories*. En aquest punt és on comencen a establir-se els diferents objectes d'avaluació que cal tenir en compte; és a dir, comença a considerar-se el contingut substantiu que abasta i completa cada una de les cinc dimensions. Així, cada una de les categories forma una unitat de contingut intrínsecament con-

siderada que integra una faceta amb identitat pròpia, formulada en termes generals. Caldrà, encara, concretar-la més per operativitzar-la en termes avaluatius. La notació s'indicarà en lletres majúscules, a partir de la A en cada una de les dimensions. Es tracta d'un total de 24 categories.

Dimensió I	Dimensió II	Dimensió III	Dimensió IV	Dimensió V	TOTAL
7 categ.	5 categ.	3 categ.	5 categ.	4 categ.	24 categ.

3. Dividirem cada categoria en *subcategories*. És a dir, es formulen veritables subobjectes d'avaluació o aspectes parcials que conformen, de manera concreta, cada categoria. En general, cada categoria es compon de tantes subcategories com aspectes rellevants amb un mateix nivell de significativitat s'han considerat, de manera que es forma un conjunt complet d'elements d'una entitat similar. La notació es farà agregant, a la lletra majúscula indicativa de la categoria a la qual correspon, un número natural consecutiu a partir de l'1 (p. ex.: A.1, B.3, C.5, etc.). Es tracta d'un total de 102 subcategories.

Dimensió I	Dimensió II	Dimensió III	Dimensió IV	Dimensió V	TOTAL
29 subcateg.	26 subcateg.	12 subcateg.	17 subcateg.	18 subcateg.	102 subcateg.

39

4. Formularem, per a cada subcategoria, una sèrie d'indicadors. Aquests són descriptors qualitius de la conducta directiva com a expressió de la posada en acció de la funció directiva. En cada cas, s'han tingut en compte aquells que resultaven més indicatius per poder valorar el contingut de la subcategoria. La notació es farà, dins de cada subcategoria, agregant-hi un altre número natural a partir de l'1 (així: A.2.1, B.2.3, C.4.1, etc.). De vegades, es diferenciaren alguns indicadors d'uns altres de molt similars anotant-los amb el mateix número i afegint-hi (') o també ("). Com veurem, aquests casos els usarem per diferenciar indicadors quasi iguals, aplicables de manera diferenciada per a la funció directiva dels diferents òrgans unipersonals. Es tracta d'un total de 452 indicadors.

Dimensió I	Dimensió II	Dimensió III	Dimensió IV	Dimensió V	TOTAL
174 indicadors	92 indicadors	47 indicadors	70 indicadors	69 indicadors	452 indicadors

5. Finalment, cada indicador integra diferents *components* que completen el seu enunciat i il·lustren el seu contingut. Són els aspectes parcials que es poden arribar a considerar en cada aplicació concreta, en la mesura que procedeixi circumstancialment.

Quadre 6. Desagregació de les dimensions en categories, subcategories i indicadors per a l'avaluació de la funció directiva

FINALITATS ---- DIMENSIONS
 DIMENSIONS ---- CATEGORIES ---- SUBCATEGORIES
 SUBCATEGORIES ---- INDICADORS (components)

La finalitat (a), *governar el centre*, dóna lloc a la primera dimensió (I): Govern institucional; no es desagrega en remarcar-se així el criteri d'unicitat del centre.

La segona finalitat, la (b), *organitzar el currículum i els serveis*, genera dues dimensions: (II), Organització pedagògica i curricular, i (III), Organització dels serveis, atenent la seva distinta naturalesa principal i necessària en el primer cas, o subordinada i contingent en el segon cas, en les institucions escolars.

La tercera finalitat, la (c), *gestionar els recursos*, s'ha desglossat també en dues dimensions, atesa la substantivitat dels recursos humans en l'educació i la seva rellevància en tota organització social, s'ha considerat: una dimensió específica (IV), Gestió dels recursos humans, i en una altra la resta, (V) Gestió dels recursos materials i funcionals.

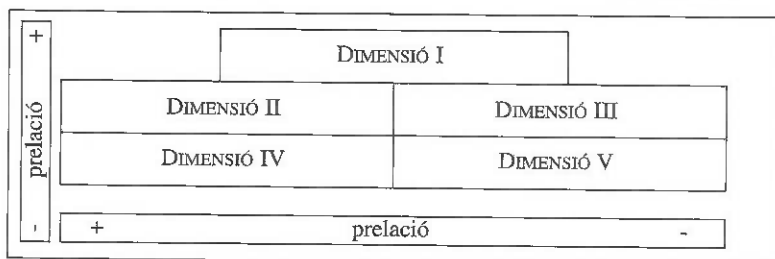
Quadre 7. Correlació entre finalitats i dimensions de la funció directiva

Finalitats	Dimensions
a) Governar el centre	I. Govern institucional.
b) Organitzar el currículum i els serveis	II. Organització pedagògica i curricular. III. Organització dels serveis.
c) Gestionar recursos	IV. Gestió dels recursos humans. V. Gestió dels recursos materials i funcionals.

En general, doncs, es tracta d'una estructura de tres nivells –segons les finalitats directives– en els quals verticalment existeix una prelació, i quan en un mateix nivell hi ha més d'una dimensió, existeix una prelació horit-

zontal (d'esquerra a dreta) envers l'organització pedagògica i la gestió dels recursos humans. Això és el que es pretén il·lustrar amb el quadre següent:

Quadre 8. Estructura jerarquitzada de les dimensions de la funció directiva



Això explica no solament la seva ordenació, sinó també un relatiu caràcter de subsidiarietat i residualització entre els continguts de cada dimensió (de dalt a baix i d'esquerra a dreta) en allò que suposi punts de contacte entre aquestes, per la pròpia concepció del model.

En efecte, s'ha desenvolupat el contingut de cada una de les cinc dimensions, considerant que:

- Es tracta d'un constructe analític que pretén atrapar la realitat, però que aquesta és més rica i interrelacionada.

- S'ha partit de les funcions dels òrgans unipersonals de govern, però s'ha transcendit la seva mera aplicació reactiva reflectint en el seu contingut una manera de fer proactiva.

- S'ha intentat incloure, de manera completa i no parcel·lada, tots els aspectes que es pretenen avaluar en la funció directiva, però sense pretensió d'exhaustivitat.

- S'han evitat encavalcaments i, en tot cas, es formula un criteri general per resoldre'ls.

- Es considera, com a tendència natural o pròpia del model, el principi de no-aplicació simultània de tot l'objecte d'avaluació a una mateixa realitat.

- Existeixen encreuaments necessaris que cal interpretar segons la jerarquia de ramificació (categoria, subcategoria, indicador).

Així, per exemple, quan a la dimensió I, categoria F, «Instruments de planificació institucional», es considera la subcategoria F.2, «Promoció

dels instruments a curt termini», hi figura com un dels indicadors el procés de debat –participat i qualificat– de la programació general del centre en el si del consell escolar que l'aprova; mentre que a la mateixa dimensió I, categoria C, «Govern dels òrgans col·legiats», es considera la subcategoria C.3, «Desenvolupament de les sessions», que inclou en els seus indicadors la promoció del debat i la presa de decisió qualificada respecte de qualsevol acord del claustre i del consell escolar (aprovació de la programació general del centre inclosa).

D'aquesta forma, un mateix fet substantiu es pot abordar des de dues categories diferents; aquestes categories esdevenen –respectivament– la darrera ràtio interpretativa en un cas i en l'altre, en relació amb la unitat de significat que suposen.

• L'objecte d'avaluació de la funció directiva es presenta d'una manera genèrica i unitària, però després es desagrega en els respectius objectes segons l'òrgan unipersonal de govern a què es faci referència, s'indica entre guions la notació que s'emprarà per identificar les subcategories i els indicadors respectius (excepcionalment, si s'indica entre parèntesis només és d'aplicació quan es tracta d'una funció exercida per delegació):

- La funció directiva del director o de la directora -D-.
- La funció directiva del cap d'estudis o de la cap d'estudis -C-.
- La funció directiva del secretari o de la secretària -S-.

42

Tanmateix, no es tracta d'objectes compartimentats o segmentats en funció del càrrec, sinó que presenten aspectes coincidents i compartits almenys parcialment. Una mateixa categoria pot tenir en compte més d'un dels òrgans unipersonals, les subcategories que inclou una mateixa categoria poden referir-se, també, a més d'un càrrec i, finalment, existiran per a cada cas els corresponents indicadors que poden arribar, en alguna ocasió, a coincidir.

Els centres poden tenir altres òrgans i/o càrrecs directius, aleshores l'objecte d'avaluació corresponent s'hauria de desagregar dels tres citats que configuren la totalitat de la funció directiva. Així, segons la reglamentació actual, la funció directiva del coordinador pedagògic dels centres públics de secundària es genera per desagregació de la funció directiva de la cap d'estudis o del cap d'estudis.

La referència que s'ha pres per distribuir l'objecte d'avaluació segons els càrrecs és la dels corresponents als centres públics. Això no obstant, l'objecte general d'avaluació (la funció directiva) seguiria sent el mateix, només canviaria la distribució segons els òrgans unipersonals de govern que efectivament duen a terme les tasques corresponents.

Quadre 9. Distribució de subcategories per òrgans unipersonals i de subcategories coincidents, en cada dimensió

	DIM. I	DIM. II	DIM. III	DIM. IV	DIM. V	TOTAL
Subcat. D	29	4	12	13	8	66
Subcat. C	21	25	10	13	9	78
Subcat. S	14	3	4	2	7	30
Total subcat.	29	26	12	17	18	102
Subcat. D/C	10	2	7	7	1	27
Subcat. D/S	3	0	2	0	5	10
Subcat. C/S	0	2	0	0	0	2
Subcat D/C/S	11	0	3	2	0	16
Total subcat. coincidents	24	4	12	9	6	55

Quadre 10. Distribució d'indicadors per òrgans unipersonals i d'indicadors coincidents, en cada dimensió

43

	DIM. I	DIM. II	DIM. III	DIM. IV	DIM. V	TOTAL
Indicadors D	135	12	47	51	25	270
Indicadors C	74	87	28	49	31	274
Indicadors S	45	4	9	6	21	90
Total indicadors	174	92	47	70	69	452
Indicadors D/C	26	7	25	20	0	78
Indicadors D/S	7	0	6	0	8	21
Indicadors C/S	7	4	0	0	0	11
Indicadors D/C/S	20	0	3	6	0	34
Total indicadors coincidents	60	11	34	26	8	144

• Es considera, com a tendència natural o pròpia del model, el principi de no necessarietat d'aplicació simultània a tots els òrgans o càrrecs d'un mateix centre.

• Per a cada un dels òrgans unipersonals de govern existeix, d'acord amb el biaix de les seves funcions, alguna dimensió que li és intrínsecament més important o rellevant:

- Per al director o directora, la dimensió I.
- Per al cap d'estudis o per a la cap d'estudis, la dimensió II.
- Per al secretari o per a la secretària, les dimensions I i V.

• Dintre dels objectes d'avaluació de la funció directiva, desagregats segons els òrgans unipersonals de govern, s'han definit els *nuclis essencials* respectius com el conjunt de subcategories que –en cada cas– estan en un nivell topogràfic intrínsecament més rellevant, amb independència (en principi) de les circumstàncies concretes de contorn (context i recursos) de cada realitat en què s'apliquin. La notació que usarem per referir-nos-hi és col·locar, davant la inicial del càrrec, el signe ■. Així tenim:

- Nucli essencial del director o de la directora: ■D.
- Nucli essencial del cap d'estudis o de la cap d'estudis: ■C.
- Nucli essencial del secretari o de la secretària: ■S.

44

En cas de considerar-se altres càrrecs o altres repartiments funcionals, caldria –anàlogament– atribuir als respectius nuclis essencials la part corresponent a la redistribució o a la desagregació efectuada. Com, per exemple, en el cas de la coordinadora pedagògica o del coordinador pedagògic dels centres públics de secundària.

En canvi, no s'ha definit el nucli essencial de la funció directiva, ja que –com s'ha d'acabar concretant per a òrgans unipersonals determinats– no tindria cap sentit ni utilitat. Per als òrgans considerats conjuntament, en una eventual aplicació concreta simultània, equivaldria a la unió dels nuclis essencials citats; la seva formulació agregada tampoc no hi aportaria cap element més.

El nucli essencial de la funció directiva de la directora o del director consta de disset subcategories, dotze de les quals corresponen a la primera dimensió; el nucli essencial de la funció directiva del cap d'estudis o de la cap d'estudis consta de vint-i-una subcategories, onze de les quals són de la dimensió II, i el nucli essencial de la funció directiva del secretari o de la secretària es concreta en set subcategories, tres de les quals corresponen a la primera dimensió i tres més a la cinquena. Només hi ha una subcategoria coincident a tots tres nuclis essencials, en la dimensió I, categoria E, «Autodirecció», subcategoria E.2, «Control i ús racional del temps», tampoc no hi ha cap més coincidència si es consideren dos a dos. El quadre 11 il·lustra la distribució de subcategories en els nuclis essencials respectius.

• Tant en la distribució per òrgans unipersonals de l'objecte general d'avaluació com en la distribució del nucli essencial, s'ha operat a partir de les categories, ja que aquestes són unitats amb substantivitat pròpia que abasten una tasca concreta. Es podria enunciar una relació de les categories aplicables a cada òrgan en l'objecte general o en el seu nucli essencial, per agregació de subcategories, incloses aquelles que hi estiguessin representades per –almenys– una subcategoria. Això no aportaria cap element addicional i, potser, es perdria claredat.

Quadre 11. Subcategories dels nuclis essencials de les funcions directives del director o directora, del cap o la cap d'estudis i del secretari o secretària

DIMENSIO I ■ D: A1, A2, A6, A8, B3, B4, B5, C2, D1, E2, F2, F3. ■ C: A5, B2, E2 ■ S: C1, C4, E2.	
DIMENSIO II ■ C: A1, A2, A3, A5, A6, B1, B4, C2, D1, D5, E3. ■ S: B8.	DIMENSIO III ■ D: A2, B3. ■ C: A3.
DIMENSIO IV ■ D: A2, A3. ■ C: B1, B3, C3, D1.	DIMENSIO V ■ D: D1. ■ C: A1, C1. ■ S: B1, B4, D1.

45

• El principi de no-aplicació simultània es complementa amb el principi de participació i implicació dels propis directius i directives en l'avaluació de la seva funció, tal com es veurà posteriorment.

• Per considerar que s'aplica una subcategoria a un disseny concret, s'ha d'aplicar almenys la meitat dels indicadors d'aquella subcategoria que resultin pertinents a la funció directiva de l'òrgan unipersonal a què s'aplica.

Com ja s'ha dit, cada una de les cinc dimensions s'ha dividit en categories en les quals se substantiven, s'agrupen i es completen les manifestacions d'aquelles en la pràctica directiva, de manera que s'arriben a considerar les diverses facetes en les quals es perfilen.

Així, dins de la «Dimensió I: Govern Institucional», apareixen nítidament set categories. Com a govern institucional s'han d'entendre aquelles qüestions relatives a la representació de la titularitat al centre i del centre envers la titularitat, incloses les línies de govern formal i real dels òrgans instituits, i els mecanismes i instruments per a l'acció del centre com a una unitat de funcionament. D'aquesta manera, la construcció analítica de les categories que fan possible la concreció d'aquesta primera dimensió ha esdevingut:

- A. Representació institucional.
- B. Lideratge.
- C. Govern dels òrgans col·legiats.
- D. Coordinació de funcions de l'equip directiu.
- E. Autodirecció.
- F. Instruments de planificació institucional.
- G. Plantejaments d'avaluació institucional.

Quant a la «Dimensió II: Organització pedagògica i curricular», incorpora en sis categories totes aquelles qüestions que s'han de desenvolupar des de la funció directiva per tal de vertebrar una oferta educativa coherent des de la institució. D'aquesta manera, es consideren els aspectes relatius a l'estructuració, la implementació i la retroalimentació del currículum, en una construcció que aplega el desenvolupament empíric i el creixement institucional; igualment, d'altra banda, també s'hi integren els aspectes que tenen a veure amb l'organització de les persones destinatàries i usuàries, en les seves vessants tècnica i social.

Les sis categories que en resulten recobreixen, de manera compacta, la dimensió d'organització pedagògica i curricular:

- A. Desplegament curricular.
- B. Avaluació dels aprenentatges.
- C. Regulació de la convivència.
- D. Suport al desplegament curricular.
- E. Projectes d'innovació, investigació i formació.

Tal com s'ha vist, la tercera dimensió correspon a l'organització dels serveis subordinats i contingents, és a dir, «Dimensió III: L'organització dels serveis». Per categoritzar-la, s'ha pres de manera diferenciada només la relació d'aquests serveis, en el benentès que no tots es donen sempre en una mateixa realitat escolar; és –doncs– aquesta circumstància la que, inevitablement, marca la construcció analítica de la dimensió.

És cert que podrien existir uns altres serveis (o activitats que s'anomenin *serveis*) a part dels referits; això no obstant, el criteri d'ubicació

haurà de ser el següent: si complementen el currículum dins la dimensió II, si completen l'oferta de serveis no vinculats al currículum dins la dimensió III, i en aquesta segons les categories.

Serien pensables, fins i tot, serveis no categoritzats —com els de residència escolar, per exemple— que per la seva escassa incidència quantitativa s'han obviat; encara que se'ls podria aplicar un desenvolupament analògic al de les altres categories d'aquesta dimensió.

Les tres categories considerades són:

- A. Activitats extraescolars.
- B. Menjador escolar.
- C. Transport escolar.

La «Dimensió IV: Gestió dels recursos humans», resulta una de les pedres angulars del model; presenta un gran component cultural, comporta algunes dificultats d'assumpció pràctica per part de direcció, representa un gran actiu educatiu i financer en la ponderació dels recursos, i implica la necessitat de ser gestionada de manera diferencial.

Per tal d'establir-ne les categories, hem analitzat els diferents components individuals i grupals, la responsabilització tècnica i el clima dels grups humans, i també la instrumentalització de la comunicació, des d'una perspectiva fonamentalment dinàmica per gestionar, igualment, el creixement qualitatiu d'aquests recursos.

Han resultat aquestes cinc categories:

- A. Comandament de personal.
- B. Direcció dels òrgans de coordinació.
- C. Cohesió dels equips docents.
- D. Canals de comunicació amb la comunitat educativa.
- E. Desenvolupament professional.

Finalment, la «Dimensió V: Gestió dels recursos materials i funcionals». Dins d'aquests la categorització respon a una idea d'optimització per al servei, és a dir, la seva subordinació a l'organització dels productes, tant institucionalment com per a les seves finalitats pròpies. Es consideren amb prou rellevància els aspectes que correlacionen els recursos materials amb els recursos humans, tant en la seqüència cronològica dels processos com en la variable *temps* respecte dels recursos materials.

Per tant, s'han construït les quatre categories següents:

- A. Articulació dels recursos i equipament didàctic.
- B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials.
- C. Regulació dels processos administratius.
- D. Articulació dels espais i el temps.

El pas següent és l'establiment de les 102 subcategories, en una derivació que pretén ser completa però no exhaustiva, que suposa la veritable fixació dels subobjectes d'avaluació per a cada una de les funcions directives que porta a terme cada òrgan unipersonal. Representen la unitat de contingut operativa que permet avaluar aspectes concrets de la funció directiva aplicada a algun dels càrrecs que la duen a terme.

A partir de les subcategories, s'estableixen els 452 indicadors que representen aquelles qüestions concretes, sobre les quals cal recollir informació i es poden fer valoracions, que informen la subcategoria. Es tracta dels aspectes més significatius; això, però, no equival al seu desenvolupament total. S'expressen mitjançant una sèrie de components o aspectes que cal considerar en la descripció de l'indicador, que han de permetre delimitar-lo i valorar-lo, segons el grau en què es donin tots i cada un dels components.

En el si de cada subcategoria, l'ordre d'aparició dels indicadors es correspon a la seqüència lògica i causal del seu contingut; i, en igualtat de condicions, se cita primerament aquell que faci referència a la direcció, a la persona que exerceixi de cap d'estudis o a secretaria, per aquest ordre.

48

En pàgines posteriors s'expliciten totes les subcategories i els seus indicadors i components, amb referència a la dimensió i a la categoria a què corresponen, la seva codificació i nomenclatura, els òrgans als quals són aplicables respectivament, i la indicació corresponent si pertanyen al seu nucli essencial en cada cas.

Tanmateix, s'ha d'indicar que el que hem presentat com a procés deductiu de derivació des de les dimensions fins als indicadors i components, per facilitar l'exposició, integra –en realitat– un procés inductiu. Efectivament, la pròpia experiència en direcció escolar de l'autora i l'autor, així com el treball de supervisió i assessorament de directius i directives efectuat durant els darrers nou anys, han permès caracteritzar de contingut pràctic i aplicatiu cada un dels indicadors, de les subcategories i de les categories, amb una sèrie de cicles inductivodeductius, fins arribar al model que es proposa.

També s'ha d'indicar que, metodològicament, la validació d'aquest model de referència respecte del qual s'efectuen les comparacions avaluadores ha estat objecte d'una elaboració contrastada en el si de la comunitat professional i validat per un sistema de jutges.

Finalment, el nom del model GOG-452 significa: G = *governar*, O = *organitzar*, G = *gestionar*, i 452 és el nombre total d'indicadors.

4. SISTEMA D'INDICADORS PER A L'AVALUACIÓ DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA

Desglossament de les 5 dimensions en 24 categories

DIMENSIO I Govern institucional A. Representació institucional. B. Lideratge. C. Govern dels òrgans col·legiats. D. Coordinació de funcions en l'equip directiu. E. Autodirecció. F. Instruments de planificació institucional. G. Plantejaments d'avaluació institucional.	
DIMENSIO II Organització pedagògica i curricular A. Desplegament curricular. B. Avaluació dels aprenentatges. C. Regulació de la convivència. D. Suport al desplegament curricular. E. Projectes d'innovació, investigació i formació.	DIMENSIO III Organització dels serveis A. Activitats extraescolars. B. Menjador escolar. C. Transport escolar.
DIMENSIO IV Gestió dels recursos humans A. Comandament de personal. B. Direcció dels òrgans de coordinació. C. Cohesió dels equips docents. D. Canals de comunicació amb la comunitat educativa. E. Desenvolupament professional.	DIMENSIO V Gestió dels recursos materials i funcionals A. Articulació dels recursos i equipament didàctic. B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials. C. Articulació dels espais i del temps. D. Regulació dels processos administratius.

Desglossament de les 24 categories en 102 subcategories

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional	
Òrgans unipersonals	Subcategories	
■D C S	A.1.	Col·laboració amb la supervisió i amb l'avaluació externa.
■D C -	A.2.	Control de la legalitat i supervisió interna.
D - -	A.3.	Representació de la titularitat al centre.
D - S	A.4.	Participació en la provisió de recursos.
D ■C -	A.5.	Coordinació de la intervenció de les professionals i dels professionals externs.
■D - -	A.6.	Atenció als membres i sectors de la comunitat educativa.
D C -	A.7.	Impuls i comunicació amb les associacions de mares i pares.
■D C -	A.8.	Col·laboració institucional amb entitats vinculades.
D - S	A.9.	Formalització d'actes acadèmics i acreditacions.
D - -	A.10.	Promoció de la imatge.

50

Dimensió I	Categoria B. Lideratge	
Òrgans unipersonals	Subcategories	
D C -	B.1.	Facilitació de la comunicació.
D ■C -	B.2.	Plantejament col·lectiu de l'acció educativa.
■D C -	B.3.	Diagnosi de situacions.
■D C -	B.4.	Resolució de problemes.
■D C -	B.5.	Implantació de les decisions.

Dimensió I	Categoria C. Govern dels òrgans col·legiats
Òrgans unipersonals	Subcategories
D - ■S	C.1. Cura de la constitució i renovació dels òrgans.
■D C S	C.2. Preparació de les sessions.
D - -	C.3. Desenvolupament de les sessions.
D C ■S	C.4. Documentació de les sessions i execució dels acords.

Dimensió I	Categoria D. Coordinació de funcions en l'equip directiu
Òrgans unipersonals	Subcategories
■D C S	D.1. Establiment i organització funcional.
D C -	D.2. Substitució entre òrgans unipersonals.

51

Dimensió I	Categoria E. Autodirecció
Òrgans unipersonals	Subcategories
D C S	E.1. Assumpció de les pròpies funcions.
■D ■C ■S	E.2. Control i ús racional del temps.
D C S	E.3. Autodesenvolupament.

Dimensió I	Categoria F. Instruments de planificació institucional
Òrgans unipersonals	Subcategories
D C S	F.1. Promoció dels instruments a mitjà i llarg termini (PEC, RRI).
■D C S	F.2. Promoció dels instruments a curt termini (PGC, PP).
■D - -	F.3. Establiment d'un projecte de direcció.

Dimensió I	Categoria G. Plantejaments d'avaluació institucional
Òrgans unipersonals	Subcategories
D C S	G.1. Promoció de l'avaluació organitzativa a mitjà i llarg termini.
D C S	G.2. Promoció de l'avaluació organitzativa a curt termini.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
Òrgans unipersonals	Subcategories
- ■C -	A.1. Coordinació del segon nivell de concreció de les àrees i matèries.
- ■C -	A.2. Ordenació dels acords metodològics generals, de cicle, àrea i matèria.
- ■C -	A.3. Concreció dels acords organitzatius.
- C -	A.4. Especificació dels recursos i dels materials didàctics.
- ■C -	A.5. Harmonització dels tercers nivells de concreció de les àrees i matèries.
D ■C -	A.6. Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
Òrgans unipersonals	Subcategories
- ■C -	B.1. Atenció a la precisió i a l'aplicació dels criteris d'avaluació.
- C -	B.2. Promoció de la definició dels instruments d'avaluació.
- C -	B.3. Promoció de la definició dels models d'enregistrament de les dades d'avaluació.
- ■C -	B.4. Coordinació de l'actuació col·legiada dels equips docents.
- C -	B.5. Coordinació del traspàs d'informació avaluativa a les famílies.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
Òrgans unipersonals	Subcategories
- C -	B.6. Coordinació del traspàs d'informació avaluativa a l'alumnat.
- C S	B.7. Coordinació del traspàs d'informació avaluativa a uns altres centres docents.
- ■C S	B.8. Supervisió de la idoneïtat del registre documental de l'avaluació de l'alumnat.

Dimensió II	Categoria C. Regulació de la convivència
Òrgans unipersonals	Subcategories
D C -	C.1. Garantia dels drets i deures de l'alumnat.
- ■C -	C.2. Harmonització de l'acció tutorial.
- C -	C.3. Articulació de l'orientació de l'alumnat.

53

Dimensió II	Categoria D. Suport al desplegament curricular
Òrgans unipersonals	Subcategories
- ■C -	D.1. Coordinació de la programació de sortides.
- C -	D.2. Coordinació de la programació de celebracions.
- C -	D.3. Coordinació de la programació de colònies i/o estades.
- C -	D.4. Coordinació de la programació d'intercanvis.
- ■C -	D.5. Coordinació de la programació d'activitats complementàries.
D - -	D.6. Control de l'aplicació dels criteris institucionals en relació amb les activitats de suport al desplegament curricular.

Dimensió II	Categoria E. Projectes d'innovació, investigació i formació
Òrgans unipersonals	Subcategories
- C -	E.1. Impuls als projectes pedagògics d'innovació.
- C -	E.2. Estímul a l'acció investigadora.
- ■C -	E.3. Coordinació de les activitats de formació.

Dimensió III	Categoria A. Activitats extraescolars
Òrgans unipersonals	Subcategories
D C -	A.1. Facilitació organitzativa i recursos.
■D C -	A.2. Assegurament de la coherència institucional.
D ■C -	A.3. Col·laboració en la planificació de les activitats.
D C -	A.4. Seguiment de l'execució de les activitats.
D C -	A.5. Participació en l'avaluació de les activitats.

54

Dimensió III	Categoria B. Menjador escolar
Òrgans unipersonals	Subcategories
D C -	B.1. Facilitació organitzativa i recursos per a l'organització de les activitats amb alumnes.
D C -	B.2. Assegurament de la coherència institucional de les activitats amb alumnes.
■D C S	B.3. Col·laboració en la planificació de les activitats amb alumnes.
D C S	B.4. Seguiment de l'execució de les activitats amb alumnes.
D C S	B.5. Participació en l'avaluació de les activitats amb alumnes.

Dimensió III	Categoria C. Transport escolar
Òrgans unipersonals	Subcategories
D - -	C.1. Participació en la planificació.
D - -	C.2. Seguiment de l'execució.

Dimensió IV	Categoria A. Comandament de personal
Òrgans unipersonals	Subcategories
D - -	A.1. Participació en la selecció i/o en la continuïtat del personal.
■D - -	A.2. Adopció d'estratègies per a la incorporació al lloc de treball.
■D - -	A.3. Establiment i aplicació de criteris per a l'organització del professorat.
D C S	A.4. Implantació de mecanismes de desenvolupament en el lloc de treball.
D - -	A.5. Intervenció en l'acomiadament i en la sortida del personal.

55

Dimensió IV	Categoria B. Direcció dels òrgans de coordinació
Òrgans unipersonals	Subcategories
- ■C -	B.1. Enfocament del treball dels equips docents, dels departaments i dels tutors.
- C -	B.2. Guiatge de la coordinació de cicle i/o de l'etapa.
- ■C -	B.3. Guiatge dels altres òrgans unipersonals de coordinació.

Dimensió IV	Categoria C. Cohesió dels equips docents
Òrgans unipersonals	Subcategories
D C -	C.1. Potenciació dels valors compartits.
D C -	C.2. Formació dels equips docents.
- ■C -	C.3. Impuls a l'acció dels equips docents.

Dimensió IV	Categoria D. Canals de comunicació amb la comunitat educativa
Òrgans unipersonals	Subcategories
D ■C -	D.1. Estructuració de la comunicació descendent formal.
D C -	D.2. Estructuració de la comunicació ascendent formal.
D C -	D.3. Intervenció en les xarxes comunicatives informals.

56

Dimensió IV	Categoria E. Desenvolupament professional
Òrgans unipersonals	Subcategories
D C -	E.1. Promoció de la investigació i la innovació.
D C -	E.2. Canalització i articulació de la formació.
D C S	E.3. Participació a l'avaluació interna.

Dimensió V	Categoria A. Articulació dels recursos i equipament didàctic
Òrgans unipersonals	Subcategories
- ■C -	A.1. Harmonització dels llibres de text i material didàctic de les àrees i de les matèries curriculars.
- C -	A.2. Articulació dels equipaments i recursos informàtics.
- C -	A.3. Articulació dels equipaments i recursos audiovisuals.

Dimensió V	Categoria A. Articulació dels recursos i equipament didàctic
Òrgans unipersonals	Subcategories
- C -	A.4. Adequació dels recursos bibliogràfics.
- C -	A.5. Articulació dels equipaments dels espais docents específics.

Dimensió V	Categoria B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials
Òrgans unipersonals	Subcategories
- - ■S	B.1. Registre de comptabilitat.
D - S	B.2. Justificació de comptes.
D - S	B.3. Aplicació del pressupost.
- - ■S	B.4. Formulació i actualització de l'inventari.

57

Dimensió V	Categoria C. Articulació dels espais i el temps
Òrgans unipersonals	Subcategories
- ■C -	C.1. Ordenació de l'horari i del calendari de l'alumnat.
D C -	C.2. Ordenació de l'horari i del calendari docent i no docent del professorat.
- C -	C.3. Ordenació de la comunicació amb les famílies.
- C -	C.4. Distribució d'espais docents i no docents.
D - -	C.5. Gestió de la seguretat i de l'evacuació del recinte escolar.

Dimensió V	Categoria D. Regulació dels processos administratius
Òrgans unipersonals	Subcategories
■D - ■S	D.1. Cura de la formalització de la preinscripció i de la matrícula.
D - S	D.2. Tramitació d'ajuts.
D - S	D.3. Custòdia d'expedients acadèmics.
D - -	D.4. Tramitació d'expedients sancionadors.

Desglossament de les 102 subcategories en 452 indicadors

Dimensió I			Categoria A. Representació institucional
■ D	C	S	Subcategoria A.1. Col·laboració amb la supervisió i amb l'avaluació externa
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	1. Disponibilitat de dades: sistemàtica correcta, sistemàtica completa, temporització adequada i accessibilitat en el moment oportú.
-	-	S	2. Facilitació de la consulta de la documentació activa custodiada: ordenació, selecció d'informació, accés a arxius, accés a instruments tècnics i accés a registres.
-	-	S	3. Facilitació de la consulta de la documentació semiactiva i històrica custodiada: ordenació, selecció d'informació, accés a arxius, accés a instruments tècnics i accés a registres.
D	C	S	4. Aportació d'informació rellevant: selecció adequada d'informació, qualitat d'informació, veracitat contrastada de la informació i ponderació de la transmissió.
D	C	-	5. Preparació d'actuacions supervisores externes: difusió i informació prèvia a qui correspongui dels objectius, de les actuacions i dels instruments, preparació documental, preparació de contactes personals i adequació del cronograma supervisor.
D	C	-	6. Implementació de la supervisió externa: comunicació dels resultats supervisors, promoció d'alternatives de millora, aplicació de les modificacions necessàries, verificació del compliment de les conclusions supervisores i comunicació dels efectes a l'òrgan supervisor.

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional
■ D C S	Subcategoria A.1. Col·laboració amb la supervisió i amb l'avaluació externa
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	7. Utilització dels resultats d'avaluació externa: comunicació dels resultats, formulació o decisió sobre les propostes de millora i prioritització d'aspectes.

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional
■ D C -	Subcategoria A.2. Control de la legalitat i supervisió interna
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	1. Execució de les instruccions d'organització del curs acadèmic (en l'àmbit de les competències respectives): difusió de la informació sistematitzada al professorat, verificació del compliment normatiu i, valoració en els òrgans col·legiats i/o de coordinació d'aquest compliment.
D C -	2. Aplicació contingent de la normativa: identificació de la qüestió, disposició de textos i reculls normatius a l'abast de manera operativa, selecció pertinent de la normativa, correcta interpretació i ajustament al cas concret.
D C -	3. Supervisió interna del funcionament del centre: sistematitzat del seguiment, aspectes de les instruccions de funcionament, seguiment de la contingència i adequació de la temporització del seguiment.
D C -	4. Utilització de mecanismes correctors dels processos supervisats: immediatesa de la correcció, adequació als agents de la intervenció, estudi dels mecanismes de correcció que cal emprar en casos continuats i/o generals i estratègies adequades en l'aplicació de mecanismes correctors en casos mediatos o generals.

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional
D - -	Subcategoria A.3. Representació de la titularitat al centre
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Correcció del procés de nomenament dels òrgans unipersonals (I. Elecció del director o de la directora): difusió entre el professorat, implicació de tots els membres del consell escolar, compliment de l'elecció i comunicació fefaent a la titularitat dels resultats del procés.
D - -	2. Correcció del procés de nomenament dels òrgans unipersonals (II. Altres òrgans unipersonals): criteris de proposició d'altres òrgans unipersonals de govern, forma de plantejament i grau d'implicació en el projecte de direcció dels òrgans unipersonals de govern, criteris de proposició d'òrgans de coordinació, participació de l'equip en la proposta d'òrgans de coordinació i formalització documental.
D - -	3. Implementació de decisions d'òrgans superiors: difusió de decisions de caràcter general, verificació del compliment de decisions de caràcter general, difusió de decisions específiques, verificació del compliment de decisions específiques, valoració en l'òrgan corresponent del procés previ i transmissió eventual de la valoració als òrgans superiors.
D - -	4. Transmissió documental: adequació de la transmissió (a qui correspongui), temporització adequada de la transmissió i formalització documental.
D - -	5. Assumpció de funcions delegades: difusió de la delegació, compliment de les funcions delegades, seguiment dels seus resultats i transmissió d'aquests resultats a l'òrgan delegant.
D - -	6. Canalització de qüestions als òrgans superiors: pertinença de l'òrgan al qual es dirigeix, pertinença de la qüestió, incorporacions de treball preliminar rellevant i documentació rellevant.

Dimensió I			Categoria A. Representació institucional
D	-	S	Subcategoria A.4. Participació en la provisió de recursos
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Proposició de provisió de professorat (plantilla i llocs de treball docent): vinculació a necessitats, optimització de recursos previs disponibles, justificació de la proposta i adequada temporització (tant pel que fa a llocs de treball com a dotacions de personal titular i suplent).
D	-	(S)	2. Proposició de provisió de personal auxiliar: vinculació a necessitats, impossibilitat de cap més tipus d'atenció permanent a les necessitats, delimitació de la proposta de manera ajustada i temporització adequada.
D	-	S	3. Proposició de provisió de recursos materials: vinculació a necessitats, priorització i temporització adequada.
-	-	S	4. Preparació de les sol·licituds de recursos materials: documentació dels antecedents, relació del material sol·licitat amb l'inventari i estudi econòmic (si escau).
D	-	-	5. Proposició de millora d'espais i d'instal·lacions: vinculació a necessitats, ponderació de la despesa i temporització adequada.
-	-	S	6. Preparació de les sol·licituds de millora d'espais i instal·lacions: documentació dels antecedents, referència a manteniment, conservació i reparació dels serveis i de les instal·lacions que s'han de millorar (si escau), i referència a la rendibilització de les instal·lacions i dels espais millorats.

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional
D ■ C -	Subcategoria A.5. Coordinació de la intervenció de les professionals i dels professionals externs
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Participació en l'elaboració dels plans d'actuació: disposició d'informació rellevant sobre demandes específiques, classificació coherent de demandes estructurals, vinculació institucional general, vinculació a objectius prioritzats, negociació constructiva amb les professionals i els professionals externs i formalització dels plans d'actuació (amb tots els professionals i les professionals externs que hi intervenen).
- C -	1'. Participació en l'elaboració del pla d'actuació: disposició d'informació rellevant sobre demandes específiques, classificació coherent de demandes, vinculació a objectius pedagògics prioritzats, negociació amb les professionals i amb els professionals externs i formalització de plans d'actuació (amb tots els professionals i les professionals externs que hi intervenen, especialment l'EAP, si escau).
D - -	2. Seguiment de l'aplicació del pla d'actuació: difusió del contingut dels plans entre qui correspongui en cada cas, difusió del procés de gestació dels plans entre qui correspongui en cada cas, percepció del compliment eficient intern-extern, satisfacció de l'aplicació interna-externa i intermediació de reconducció (si escau).
- C -	2'. Seguiment de l'aplicació del pla d'actuació: difusió del contingut dels plans entre els òrgans unipersonals de coordinació, professorat especialista i equips docents, seguiment del compliment eficient intern-extern, satisfacció de l'aplicació interna-externa i intermediació de reconducció (si escau).

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional
D ■ C -	Subcategoria A.5. Coordinació de la intervenció de les professionals i dels professionals externs
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	3. Participació en l'avaluació del pla d'actuació: determinació o fixació en els plans de la participació avaluativa de la persona directiva, criteris d'intervenció en l'avaluació, temporització adequada de la participació avaluativa i participació en la negociació de l'informe avaluatiu.
D C -	4. Utilització dels resultats avaluatius de l'aplicació dels plans: incorporació a la memòria anual dels resultats avaluatius per canalitzar les demandes d'intervenció futures i utilització dels resultats avaluatius en la negociació de l'elaboració dels plans d'actuació dels anys ulteriors.

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional
■ D - -	Subcategoria A.6. Atenció als membres i sectors de la comunitat educativa
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Atenció formalitzada a l'alumnat: horari d'atenció adequat i suficient, percepció d'accessibilitat, citació a iniciativa directiva, registre i consideració eficient de les qüestions plantejades, i devolució de la consulta.
D - -	2. Atenció formalitzada al professorat: horari d'atenció adequat i suficient, percepció d'accessibilitat, citació a iniciativa de direcció, intervenció eficient en les qüestions plantejades i devolució de la consulta.

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional	
■D - -	Subcategoria A.6. Atenció als membres i sectors de la comunitat educativa	
Òrgans unipersonals	Indicadors	
D - -	3. Atenció formalitzada al personal d'administració i serveis: horari d'atenció adequat i suficient, percepció d'accessibilitat, citació a iniciativa de direcció, intervenció eficient en les qüestions plantejades i devolució de la consulta (si la prefectura d'aquest personal està delegada al secretari o a la secretària, cal considerar aquest indicador a través del filtre d'aquella intermediació).	
D - -	4. Atenció formalitzada als pares i mares: horari d'atenció adequat i suficient, percepció d'accessibilitat, ambient adequat d'atenció, formalització i preparació de l'entrevista, citació a iniciativa de la direcció, intervenció eficient en les consultes plantejades i devolució de la consulta.	
D - -	5. Atenció formalitzada a altres membres de la comunitat: horari d'atenció adequat i suficient, percepció d'accessibilitat, registre i intervenció eficient en les qüestions plantejades i devolució de la consulta.	
D - -	6. Atenció contingent a qualsevol membre o sector: adequada valoració de la urgència o de la immediatesa, adequada prioritització enfront de l'activitat directiva prevista, atenció controlada i prudent, registre i intervenció eficient en la contingència i devolució de la intervenció (si escau).	

Dimensió I			Categoria A. Representació institucional
D	C	-	Subcategoria A.7. Impuls i comunicació amb les associacions de mares i pares
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Facilitació del desenvolupament d'activitats: cessió de locals adequats, cessions de materials adients, procediment de cessió adequat i funcionalitat de l'ús.
-	C	-	1'. Facilitació del desenvolupament de les activitats complementàries i extraescolars: ubicació en locals adequats, cessió de materials adients i funcionalitat de l'ús.
D	-	-	2. Establiment de mecanismes de col·laboració: suport tècnic en la programació d'activitats, difusió de les activitats, coordinació en l'execució d'activitats, participació institucional selectiva en activitats de les associacions de mares i pares i control d'aplicació del projecte educatiu.
D	-	-	3. Impuls i promoció de l'associacionisme dels pares i mares: difusió de l'associació de mares i pares entre les famílies del nou alumnat, facilitació de la difusió de la vida associativa i facilitació de mecanismes de suport funcional.
D	-	-	4. Comunicació amb els òrgans rectors de l'associació de mares i pares: freqüència adequada de les comunicacions, pertinença dels temes i de les qüestions tractats, rellevància dels temes i de les qüestions, compliment relatiu als òrgans amb qui cal tractar i efectes de la comunicació (socials i efectius).
-	C	-	4'. Comunicació amb les persones responsables de l'organització de les activitats: freqüència adequada de les comunicacions, pertinença dels temes i de les qüestions tractats, rellevància dels temes i de les qüestions, compliment relatiu a les persones responsables amb qui cal tractar i efectes de la comunicació (socials i efectius).

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional
■ D C -	Subcategoria A.8. Col·laboració institucional amb entitats vinculades
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	1. Col·laboració amb centres emissors d'alumnes (centres de l'entorn proper i de l'etapa anterior): vinculació institucional i promoció d'activitats conjuntes.
D C -	2. Col·laboració amb centres emissors d'alumnes (tots els centres): transferència d'informes tècnics adequats, facilitació d'entrevistes de traspàs o altres formes d'ampliació d'informació.
D - -	3. Col·laboració amb altres centres educatius del mateix nivell: promoció de la cooperació mútua de recursos, facilitació d'intercanvis professionals, promoció d'activitats escolars conjuntes i foment de programes d'intercanvi d'alumnes.
- C -	3'. Col·laboració amb altres centres educatius del mateix nivell: facilitació d'intercanvis professionals, promoció d'activitats escolars conjuntes i foment de programes d'intercanvi d'alumnes.
D C -	4. Col·laboració amb centres educatius receptors d'alumnes (centres de l'entorn proper i de l'etapa posterior): vinculació institucional, difusió d'informació entre les persones usuàries, promoció d'activitats conjuntes i promoció de la coordinació curricular.
D C -	5. Col·laboració amb centres educatius receptors d'alumnes (tots els centres): transferència d'informes tècnics adequats, facilitació d'entrevistes de traspàs i assegurement del tractament ètic de la informació transferida.

Dimensió I	Categoria A. Representació institucional
■ D C -	Subcategoria A.8. Col·laboració institucional amb entitats vinculades
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	6. Col·laboració amb entitats de caràcter cultural, recreatiu o esportiu: comunicació institucional, difusió mútua d'activitats i serveis, facilitació mútua de recursos, promoció de l'intercanvi de suport tècnic, facilitació de la cessió d'instal·lacions (en relació amb totes les entitats o amb les més significatives).
D - -	7. Coordinació amb entitats de caràcter assistencial o social: establiment de marcs de coordinació, freqüència adequada de les actuacions de coordinació, fixació de metodologies eficaces de coordinació, establiment de continguts pertinents i rellevants, i participació en la valoració del funcionament coordinat de les actuacions.
D - -	8. Col·laboració amb altres entitats públiques (Ajuntament): comunicació institucional, coordinació per a la cessió d'instal·lacions, coordinació del manteniment (si escau), coordinació de la vigilància (si escau), coordinació de la neteja (si escau), coordinació amb els tècnics municipals, facilitació d'informació interinstitucional, coordinació en la millora de les instal·lacions (si escau), coordinació del suport municipal per a activitats escolars i instrumentació de mecanismes de valoració compartida.
D - -	9. Col·laboració amb altres institucions públiques (altres): formalització de la col·laboració, establiment de la coordinació de les actuacions, establiment dels mecanismes de seguiment i participació en la valoració de la col·laboració establerta.

Dimensió I			Categoria A. Representació institucional
D	-	S	Subcategoria A.9. Formalització d'actes acadèmics i acreditacions
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Promoció d'actes de contingut acadèmic: coherència institucional, difusió de la realització dels actes, connexió amb les persones externes que hi hagin d'intervenir, provisió dels recursos necessaris, coordinació dels continguts, presència institucional, protocol de l'acte i valoració del seu desenvolupament.
-	-	S	2. Emissió d'acreditacions de l'alumnat: extensió en forma adequada, contingut exacte, temporització correcta i registre actualitzat.
D	-	-	3. Visat d'acreditacions de l'alumnat: adequació temporal, adequació dels formats documentals, registre pertinent, correcció normativa, correcció tècnica i adequació a la realitat.
-	-	S	4. Emissió d'acreditacions del professorat: extensió en forma adequada, contingut exacte i temporització correcta.
D	-	-	5. Visat d'acreditacions del professorat: adequació temporal, correcció normativa i adequació a la realitat.

Dimensió I			Categoria A. Representació institucional
D	-	-	Subcategoria A.10. Promoció de la imatge
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Promoció de símbols: anàlisi de la seva existència i funcionalitat, actualització d'artefactes, vinculació als valors institucionals, generació d'imatge i difusió sistemàtica i cuidada.

Dimensió I			Categoria A. Representació institucional
D	-	-	Subcategoria A.10. Promoció de la imatge i artefactes
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	2. Promoció de l'ambientació i cura dels espais: vinculació als valors institucionals, promoció de l'ambientació, promoció de la disposició acurada dels espais i control acústic.
D	-	-	3. Gestió de la paradoxa i les llegendes: anàlisi d'oportunitats d'actuacions, vinculació amb valors i objectius, execució d'alguna actuació paradoxal, anàlisi del llegendari del centre i incidència intencional sobre alguna llegenda.
D	-	-	4. Promoció del centre a l'entorn immediat: anàlisi promocional, intervenció adequada, utilització de canals múltiples, temporització adequada, intervenció sistemàtica i programada, i valoració de la intervenció promocional.
D	-	-	5. Regulació de l'ordre: promoció de la regulació dels accessos, control de circulacions de persones i control de circulacions de materials.

Dimensió I			Categoria B. Lideratge
D	C	-	Subcategoria B.1. Facilitació de la comunicació
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Establiment d'escenaris per a la comunicació (procés): quantitat relativa de la intervenció, oportunitat cost benefici, adequació de l'anàlisi i adequació de la intencionalitat.
-	C	-	1'. Disponibilitat de recepció als diferents membres de la comunitat educativa: quantitat relativa d'intervenció, oportunitat, adequació de l'anàlisi i adequació de la intencionalitat.

Dimensió I			Categoria B. Lideratge
D	C	-	Subcategoria B.1. Facilitació de la comunicació
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	2. Establiment d'escenaris per a la comunicació (condicions): consideració oportuna de la forma, del lloc, del moment, dels agents i de les circumstàncies preliminars.
-	C	-	2'. Facilitació d'un marc per a la reflexió i l'anàlisi del treball professional: espai adequat per a l'anàlisi conjunta, moment idoni, aportacions de contingut per a la formació de criteri, potenciació de la reflexió i respecte per les idees alienes.
D	-	-	3. Promoció del debat constructiu: actitud prèvia receptiva, adequació de la informació, objectius compartits i clima de confiança.
-	C	-	3'. Promoció del debat pedagògic: promoció del diàleg, clima de confiança, contrast dels membres de l'equip i objectius compartits.
D	-	-	4. Moderació i regulació dels fluxos comunicatius: descodificació adequada de la comunicació rebuda, distribució adequada (quantitativament i qualitativament) dels fluxos comunicatius, temporització idònia i codificació adequada als receptors i receptores de l'emissió (o recodificació de la transmissió).
D	-	-	5. Promoció de la negociació: facilitació de l'aflorament d'objectius i interessos causants dels posicionaments, mediació equilibradora en la posició d'altri, integració d'elements en la construcció de propostes transaccionals, capacitat de síntesi i conducció de la negociació.

Dimensió I	Categoria B. Lideratge	
D ■ C -	Subcategoria B.2. Plantejament col·lectiu de l'acció educativa	
Òrgans unipersonals	Indicadors	
D - -	1. Implementació dels valors assumits institucionalment: invocació sistemàtica als valors instituïts, fonamentació explícita de l'acció directiva en els valors assumits i conducció dels plantejaments dels grups dins de paràmetres de fluctuació que permetin el manteniment de l'assumpció d'aquests valors.	
D - -	2. Promoció i desenvolupament del sentit de pertinença a un col·lectiu professional: freqüència de contactes orientats al plantejament col·lectiu de l'acció educativa, comprovació dels resultats d'aplicar aquests plantejaments, remarca de l'expertesa i professionalitat en l'assumpció dels plantejaments instituïts, i promoció de l'orgull o prestigi de pertànyer al col·lectiu.	
- C -	2'. Operativització dels acords a partir de les aportacions de cada membre de l'equip docent: freqüència de contactes orientats al plantejament col·lectiu de l'acció educativa, comprovació dels resultats de la posada en pràctica d'aquests plantejaments, remarca de l'expertesa i professionalitat en l'assumpció dels plantejaments institucionals.	
D - -	3. Promoció de les iniciatives coherents amb els objectius institucionals: acolliment d'iniciatives, articulació coherent amb els objectius institucionals i formalització adequada a les circumstàncies.	
- C -	3'. Compartiment de metes educatives en els plantejaments educatius institucionals: acolliment d'iniciatives, articulació coherent amb els objectius institucionals i formalització adequada a les circumstàncies.	
D - -	4. Promoció de la col·laboració interprofessional: qualitat i quantitat de connexions, suport institucional, facilitació dels recursos i difusió.	

Dimensió I	Categoria B. Lideratge
D ■ C -	Subcategoria B.2. Plantejament col·lectiu de l'acció educativa
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	4'. Promoció de la col·laboració de l'equip docent: qualitat i quantitat de connexions, suport institucional, facilitació dels recursos, i difusió.
D - -	5. Reforçament de l'actuació col·lectiva: compleció dels sectors, sistematicitat, adequació i efectivitat del reforçament (comprovació validadora davant la comunitat educativa).
- C -	5'. Promoció de la satisfacció pel funcionament de les unitats organitzatives: compleció dels sectors, sistematicitat, adequació i efectivitat de les unitats organitzatives (comprovació validadora de la satisfacció pel funcionament).

73

Dimensió I	Categoria B. Lideratge
■ D C -	Subcategoria B.3. Diagnosi de situacions
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	1. Visió de situacions: visió global interna, visió global externa i percepció de la tendència.
D C -	2. Identificació d'elements rellevants: identificació de persones clau, identificació d'escenaris i moments, i determinació de motius d'actuació i interessos en presència.
D - -	3. Valoració potencial dels elements: ajustada valoració d'elements favorables, desfavorables i neutres per al desenvolupament col·lectiu de la institució.

Dimensió I		Categoria B. Lideratge
■ D C -		Subcategoria B.3. Diagnosi de situacions
Òrgans unipersonals		Indicadors
- C -		3'. Establiment de repercussions en la valoració dels procediments d'actuació: ajustada valoració dels elements favorables i desfavorables, i de les repercussions positives i negatives per al desenvolupament col·lectiu de l'acció educativa.
D - -		4. Estudi de les relacions entre els elements: exhaustivitat en l'estudi de les relacions entre els elements, determinació de relacions causals d'eficiència, d'influència personal i socioafectives.
- C -		5. Impuls de l'anàlisi col·lectiva en el diagnòstic de situacions vinculades a l'acció educativa: anàlisi col·lectiva en l'estudi de situacions i determinació compartida dels elements sobre els quals s'ha d'operar.

Dimensió I		Categoria B. Lideratge
■ D C -		Subcategoria B.4. Resolució de problemes
Òrgans unipersonals		Indicadors
D C -		1. Plantejament de la qüestió problemàtica: quantitat relativa de qüestions ben enfocades, determinació del nucli essencial del problema i contextualització en la realitat escolar concreta.
D C -		2. Anàlisi de dades: fixació de les dades, valoració del significat intrínsec de les dades quantitatives i qualitatives, i relació entre les dades.
D C -		3. Anàlisi causal: anàlisi de les diferents posicions considerant-ne totes les variables i possibles causes (complexió), determinació de les causes primeres o immediates i determinació de les causes últimes o mediatas.

Dimensió I	Categoria B. Lideratge
■ D C -	Subcategoria B.4. Resolució de problemes
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	4. Estudi d'alternatives i establiment d'hipòtesis: formulació d'hipòtesis, estudi d'alternatives i adequació als problemes.
D C -	5. Definició d'objectius operatius i actuacions: congruència dels objectius i coherència de les actuacions.
D - -	6. Formulació d'estratègies de resolució: preparació de cada actuació, forma de presentar-la davant de les persones interlocutores i capacitat d'adaptació al desenvolupament canviant del procés.
- C -	6'. Formulació d'estratègies de resolució: preparació de cada actuació, aprofitament de les capacitats de cada ensenyant per implicar-lo en la decisió i capacitat d'adaptació al desenvolupament canviant del procés.
D C -	7. Estudi d'oportunitat: necessitat de la seva prioritització, connexió amb altres problemes, moment adequat per procedir i valoració d'eventuals conseqüències contra-productes.

75

Dimensió I	Categoria B. Lideratge
■ D C -	Subcategoria B.5. Implantació de les decisions
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Comprovació de la qualitat de les decisions: explicació dels objectius, procés de presa de decisions (vessant tècnica i vessant social), virtualitat del contingut de la decisió (per a cada cas, a tots els agents).

Dimensió I	Categoria B. Lideratge
■ D C -	Subcategoria B.5. Implantació de les decisions
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1' Comprovació de la qualitat de les decisions: explicació dels objectius, procés de presa de decisions (vessant tècnica i vessant social), virtualitat del contingut de la decisió (per a cada cas, a tot l'equip docent).
D C -	2. Determinació de l'abast de la decisió: abast temporal, unitats operatives implicades, aspectes diferenciadors en l'aplicació i especificació del contingut (per a cada cas).
D C -	3. Persuasió en l'atribució de responsables de l'aplicació: fixació adequada de responsables, funcionalitat de l'atribució de les responsabilitats i comunicació de confiança en les persones responsables sobre l'eficàcia i l'harmonia de l'actuació.
D C -	4. Seguiment i control de la implantació de les decisions: seguiment del contingut, seguiment de la forma, ajustament en situacions singulars, reconducció de les desviacions, reimplantació de les decisions quan no s'apliquen i comprovació de la seva vigència.
D C -	5. Anàlisi de les conseqüències: anàlisi d'eficàcia, anàlisi d'harmonia, valoració dels aspectes positius i negatius i informe a l'òrgan competent.

Dimensió I			Categoria C. Govern dels òrgans col·legiats
D	-	■S	Subcategoria C.1. Cura de la constitució i renovació dels òrgans
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	-	S	1. Registre de la documentació acreditativa dels procediments de constitució i renovació dels òrgans: publicitat per als diferents sectors, publicitat dels processos, documentació de la condició de membres dels òrgans i registre de les sessions constitutives.
-	-	S	2. Registre de la documentació acreditativa dels procediments de cessament i substitució: publicitat suficient a les persones interessades, registre dels antecedents documentals que correspongui, documentació relativa als membres afectats pel cessament o per la substitució i registre documental en actes dels canvis produïts.
D	-	S	3. Assegurament de la continuïtat de les actuacions dels òrgans: informació als nous membres, aplicacions pendents, processos pendents i calendari adequat.
D	-	-	4. Difusió de la informació sobre competències i funcionament: informació actualitzada de les competències de l'òrgan, informació sobre el funcionament de l'òrgan i aplicació normativa del funcionament.
D	-	-	5. Regulació dels mecanismes de constitució i renovació: totalitat dels sectors, promoció de la participació, procés electoral regular, regularitat de les designacions i sessions constitutives regulars.
D	-	-	6. Regulació dels mecanismes de cessament i substitució: cessament de les normes reguladores per als cessaments i substitucions, aplicació adequada de l'acceptació d'eventuals dimissions i compleció constant de l'òrgan.

Dimensió I			Categoria C. Govern dels òrgans col·legiats
■ D	C	S	Subcategoria C.2. Preparació de les sessions
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Elaboració i comunicació de l'ordre del dia: aspectes formals de la convocatòria, rellevància dels punts, procés participat i pertinença funcional.
-	C	-	1'. Participació en l'elaboració de l'ordre del dia de les sessions en els temes de la seva competència: rellevància dels punts, procés participat i pertinença funcional.
-	-	S	1" Participació en l'elaboració i comunicació de l'ordre del dia: aspectes formals de la convocatòria, despatx d'affers pendents, despatx de comunicacions a l'òrgan i comunicació de la convocatòria als membres en temps i forma.
D	C	S	2. Preparació de la documentació prèvia en el marc de les competències pròpies: preparació eficient, documentació adequada, i disponibilitat i accessibilitat prèvies de la documentació per als membres de l'òrgan que es pretenen convocar.
D	C	-	3. Preparació de les aportacions en el marc de les competències pròpies: assegurament del contingut de les aportacions, assegurament de la forma de les aportacions i previsió d'una durada adequada.
D	-	S	4. Determinació d'elements spatiotemporals i materials: horari adequat, calendari adequat, lloc adequat, condicions materials adequades i recursos tecnològics previstos.
D	-	-	5. Anticipació de possibles problemes: contingències formals, contingències de contingut i previsió de solucions.

Dimensió I			Categoria C. Govern dels òrgans col·legiats
D	-	-	Subcategoria C.3. Desenvolupament de les sessions
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Assegurament d'aspectes formals: compliment del calendari, horari i lloc, quòrum necessari i comprovació de presència de tots els recursos necessaris.
D	-	-	2. Compliment de l'ordre del dia: compliment de l'ordre del dia previst, ajustament normatiu de les modificacions de l'ordre del dia, durada suficient dels punts tractats, i ajustament i regulació de la durada total prevista.
D	-	-	3. Moderació del debat: centrament dels temes, reconducció de les digressions, facilitació de la participació, facilitació de la lliure expressió dels membres de l'òrgan i síntesi dels arguments, posicionaments i propostes.
D	-	-	4. Estratègies per facilitar la formació de la voluntat col·legiada: facilitació del consens, regularitat de les votacions i ajornament de decisions no urgents per qualificar-les.

79

Dimensió I			Categoria C. Govern dels òrgans col·legiats
D	C	S	Subcategoria C.4. Documentació de les sessions i execució dels acords
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	S	1. Registre d'acords: adequada expressió circumstanciada dels acords, coherència amb els mecanismes de presa de decisions i registre acumulatiu àgil.
D	-	-	2. Seguiment de l'execució dels acords: seguiment dels acords d'execució instantània, periòdica o continuada, ajustament de l'execució i informació de retorn a l'òrgan.

Dimensió I			Categoria C. Govern dels òrgans col·legiats
D	C	S	Subcategoria C.4. Documentació de les sessions i execució dels acords
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	C	-	2'. Execució i/o seguiment de l'execució dels acords en els temes de la seva competència: execució dels acords, seguiment de l'aplicació dels acords, ajustament de l'execució i informació de retorn a l'òrgan.
-	-	S	3. Emissió de documents relatius als acords de l'òrgan: comunicacions generals, notificacions a persones interessades, emissió de certificacions sobre acords i informació de retorn a l'òrgan.
D	-	-	4. Assegurament de l'elaboració documental: adequació de format, adequació temporal i verificació de l'eficiència del treball encarregat.
-	C	-	4'. Participació en l'elaboració documental (informes, projectes), en els temes de la seva competència: adequació de format, adequació temporal i treball eficient.
-	-	S	5. Elaboració d'actes: registre correcte d'assistents i d'absents, relació circumstancial adequada, registre de contingut del desenvolupament de les sessions adequat i adequació formal i estil correcte.
D	-	-	6. Visat i control d'actes: control de formalització dels llibres d'actes, verificació formal de les actes, visat de les actes i visat de les certificacions.

Dimensió I			Categoria D. Coordinació de funcions en l'equip directiu
■ D	C	S	Subcategoria D.1. Establiment i organització funcional
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Establiment d'un escenari de coordinació: reunió de tot l'equip, horari i durada adequats, periodicitat adequada, espais i aïllament suficients i disponibilitat de recursos tècnics necessaris.
D	-	-	2. Generació del contingut dinàmic de les reunions de treball: ajustament al desenvolupament de la programació general del centre i tractament de les contingències.
D	-	-	3. Generació d'una metodologia dinàmica per a les reunions de treball: preparació de l'ordre del dia, preparació documental i d'estudi prèvia a la sessió, debat constructiu, eficàcia operativa, realisme i practicitat en l'abordatge dels temes, clima adequat en l'equip i distribució de tasques concretes.
-	C	S	4. Participació dinàmica en les reunions de treball: participació activa, planificació d'actuacions, acotació temporal, concreció de procediments d'intervenció i valoració.
D	-	-	5. Establiment de mecanismes de coordinació de les funcions de cada òrgan unipersonal: posada en comú de les actuacions pròpies, reforçament de les actuacions dels altres òrgans, convergència d'actuacions coherents, i delegació i avocació per raó d'oportunitat en el repartiment de tasques.
-	C	S	5'. Participació en l'establiment de mecanismes de coordinació de funcions de l'òrgan (delegació, reforçament): definició d'espais d'intervenció, evitació d'encavalcaments i intercanvi d'informació rellevant.

Dimensió I	Categoria D. Coordinació de funcions en l'equip directiu
■ D C S	Subcategoria D.1. Establiment i organització funcional
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	6. Compliment de les funcions específiques compartides: preparació (o elaboració) de la revisió i avaluació del projecte educatiu i del reglament de règim interior, preparació del projecte de pressupost, preparació de la programació general del centre i de la memòria (pertinença, rellevància i temporalitat dels continguts respectius), elaboració dels criteris d'avaluació interna, promoció de la participació de la comunitat educativa, i demanda d'assessorament respecte de les funcions pròpies.
D - S	7. Registre i difusió dels acords: registre operatiu, registre accessible, difusió entre els òrgans de coordinació, difusió en els òrgans col·legiats, difusió als sectors i membres interessats, i difusió externa.

82

Dimensió I	Categoria D. Coordinació de funcions en l'equip directiu
D C -	Subcategoria D.2. Substitució entre òrgans unipersonals
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Coneixement de les funcions i de les competències específiques de direcció per part del cap d'estudis o de la cap d'estudis: actitud receptiva, informació adequada i coneixements de les funcions i dels àmbits d'incidència de direcció, així com les de la coordinadora o del coordinador pedagògic, quan escaigui.

Dimensió I			Categoria D. Coordinació de funcions en l'equip directiu
D	C	-	Subcategoria D.2. Substitució entre òrgans unipersonals
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	2. Establiment de mecanismes preventius de la substitució del cap d'estudis o de la cap d'estudis per part de direcció: compatibilització horària, maneigs dels instruments operatius de gestió propis de la prefectura d'estudis, coneixement actualitzat del contingut del desenvolupament de les funcions pròpies del càrrec en relació amb els objectius institucionals prioritzats i coneixement de l'estil directiu del cap d'estudis o de la cap d'estudis.
D	-	-	3. Establiment de mecanismes preventius de la substitució del secretari o de la secretària per part de direcció: compatibilització horària, maneig dels instruments operatius de gestió propis de secretaria i d'administració, coneixement actualitzat del contingut del desenvolupament de les funcions pròpies del càrrec en relació amb els objectius institucionals prioritzats, i coneixement de l'estil directiu del secretari o de la secretària.
-	C	-	4. Assumpció de funcions de direcció per part del cap d'estudis o de la cap d'estudis: compromís institucional, exercici responsable, ajustament de les actuacions, així com les de la coordinadora pedagògica o del coordinador pedagògic, quan escaigui.
D	-	-	5. Assumpció de funcions de cap d'estudis per part de la directora o del director: redistribució de les tasques entre les professionals i els professionals disponibles, prioritització d'actuacions (si escau), redistribució temporal i continuïtat de la gestió específica.
D	-	-	6. Assumpció de funcions de secretaria, per part del director o de la directora: redistribució de tasques entre les professionals i els professionals disponibles, prioritització d'actuacions (si escau), redistribució temporal i continuïtat de la gestió específica.

Dimensió I			Categoria E. Autodirecció
D	C	S	Subcategoria E.1. Assumpció de les pròpies funcions
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	1. Assumpció de decisions: procés participat, temporalitat adequada, apropiació de les decisions i responsabilització de les decisions.
D	C	S	2. Iniciativa i intervenció en les actuacions pròpies de les funcions del càrrec: actuació proactiva, totalitat competencial, intervenció directiva i control dels resultats de les actuacions.
D	C	S	3. Comprovació de l'adequació al rol per part dels membres de la comunitat educativa: comprovació del vessant tècnic i del vessant social.

Dimensió I			Categoria E. Autodirecció
■D	■C	■S	Subcategoria E.2. Control i ús racional del temps
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	1. Distribució general de les tasques al calendari: distribució d'actuacions experiencials, distribució d'actuacions planificades, impuls d'actuacions d'altri, previsió de requeriments externs i previsió de contingències internes.
D	C	S	2. Especificació dels horaris de dedicació a la gestió: adequació ponderada de l'horari de gestió, distribució qualitativa pertinent, compliment de la previsió horària, control de les desviacions i aplicació de mecanismes correctors.
D	C	S	3. Programació de les actuacions per unitats temporals concretes (agenda): programació coherent de la planificació, distribució equilibrada d'actuacions, ajustament de reprogramació sistemàtica i grau de compliment raonable de la programació.

Dimensió I			Categoria E. Autodirecció
■D ■C ■S	Subcategoria E.2. Control i ús racional del temps		
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	4. Ús racional del temps en cada actuació concreta: adequació de la durada segons l'eficàcia, adequació de la durada segons la conveniència relacional, aprofitament conjuntural i formalització correcta dels ritmes temporals en cada actuació concreta.
D	C	S	5. Control i regulació de l'ús del temps: identificació de desajustaments en l'atribució horària planificada, identificació de desajustaments en la programació específica (agenda), identificació d'elements captors de temps en les actuacions concretes, identificació de les pròpies tendències en relació amb l'ús del temps, valoració dels temps utilitzats i factors de correcció.

Dimensió I			Categoria E. Autodirecció
D	C	S	Subcategoria E.3. Autodesenvolupament
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	1. Formació per a la funció directiva: autoformació, participació en activitats formatives, vinculació de la formació a les necessitats institucionals, i transferència i aplicació de la formació en la tasca directiva.
D	C	S	2. Autoavaluació de la pròpia funció: totalitat de les funcions, aspectes tècnics, aspectes socials, autoinforme escrit i implementació de millores.
D	-	-	3. Participació en activitats d'investigació sobre la funció directiva: disseny i aplicació d'investigacions operatives, participació en investigacions cooperatives, difusió dels resultats investigatius i aplicació eventual dels resultats.

Dimensió I			Categoria E. Autodirecció
D	C	S	Subcategoria E.3. Autodesenvolupament
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	4. Innovació en la funció directiva: planificació d'innovacions, cooperació en innovacions, difusió dels resultats de les innovacions, intercanvi d'experiències innovadores i aplicació eventual dels resultats.

Dimensió I			Categoria F. Instruments de planificació institucional
D	C	S	Subcategoria F.1. Promoció dels instruments a mitjà i llarg termini (PEC, RRI)
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	1. Promoció, revisió o generació d'instruments a mitjà i llarg termini: aplicabilitat, actualitat, normativitat, correcció tècnica, coherència interna, procés adequat d'elaboració i procés adequat d'aprovació (per a tots els instruments que escaigui).
D	C	S	2. Impuls per a la vigència real dels instruments a mitjà i llarg termini: difusió permanent a tots els membres i sectors, referència explícita per a la planificació a curt termini i comprovació en les actuacions i en la presa de decisions contingent.
D	-	-	3. Aplicació i seguiment dels objectius institucionals: sistematicitat del seguiment, totalitat de l'aplicació, aplicació efectiva dels principis i les normes imperatives que contenen, i percepció d'aplicació pràctica per part de la comunitat educativa.

Dimensió I			Categoria F. Instruments de planificació institucional
■ D	C	S	Subcategoria F.2. Promoció dels instruments a curt termini (PGC, PP)
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Determinació del procés d'elaboració: sistematicitat del procés, calendari adequat del procés d'elaboració, recollida adequada de qüestions, procés participat, prioritització de qüestions, vinculació entre instruments a curt termini, adequada formulació dels objectius i adequada operativització dels objectius.
-	C	S	1'. Participació en el procés d'elaboració: sistematicitat del procés, calendari adequat del procés d'elaboració, recollida adequada de qüestions, procés participat, prioritització de qüestions, vinculació entre instruments a curt termini, adequada formulació dels objectius i adequada operativització dels objectius.
D	C	S	2. Vinculació als instruments a mitjà i llarg termini: explicació de la vinculació, desenvolupament proactiu de trets i objectius institucionals, desenvolupament reactiu enfront de problemes i necessitats d'acord amb els trets i els objectius institucionals, orientació operativa coherent i difusió explicativa de la vinculació dels instruments elaborats.
D	C	S	3. Vinculació a elements diagnòstics i encadenament d'instruments a curt termini: explicació de la vinculació als elements diagnòstics, determinació dels elements diagnòstics, coherència dels instruments amb els elements diagnòstics i coherència successiva entre els instruments consecutius.
D	C	S	4. Concreció de contingut dels instruments a curt termini: objectius planificats a curt termini, objectius experimentals a curt termini, activitats globals de funcionament, especificació pressupostària i disseny d'avaluació incorporat.

Dimensió I			Categoria F. Instruments de planificació institucional
■ D	C	S	Subcategoria F.2. Promoció dels instruments a curt termini (PGC, PP)
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	5. Seguiment i aplicació dels instruments: debat i aprovació en el consell escolar, mecanismes tècnics de seguiment (gràfics de PERT, de Gantt o d'altres), ajustament temporal o gestió integrada dels instruments de planificació, disponibilitat immediata d'informació temporitzada i responsabilitat davant el consell escolar.
-	C	S	5'. Seguiment i aplicació dels instruments: mecanismes tècnics de seguiment (gràfics de PERT, de Gantt o d'altres), ajustament temporal o gestió integrada dels instruments de planificació i disponibilitat immediata d'informació temporitzada.

Dimensió I			Categoria F. Instruments de planificació institucional
■ D	-	-	Subcategoria F.3. Establiment d'un projecte de direcció
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Participació en el procés d'elaboració: plantejament participatiu, elaboració compartida per l'equip directiu, recollida d'aportacions individuals, procediment de recollida d'aportacions directes i encaix d'aportacions en el projecte.
D	-	-	2. Concreció tècnica del projecte: diagnòstic situacional (realista) intern i extern, totalitat d'àmbits, selecció i prioritització de qüestions, i temporització indicativa.

Dimensió I			Categoria F. Instruments de planificació institucional
■D	-	-	Subcategoria F.3. Establiment d'un projecte de direcció
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	3. Vinculació del projecte als objectius institucionals: vinculació al projecte educatiu, vinculació al reglament de règim interior, vinculació a uns altres plans i programes institucionals, i vinculació a problemes, necessitats i aspiracions comunes no formalitzades en instruments de planificació.
D	-	-	4. Aplicació del projecte durant el període previst: aplicació efectiva durant el quadrienni, correcció de la previsió temporal, correcció de la prioritització prevista i incidència segons àmbits previstos.
D	-	-	5. Control i regulació del projecte aplicat: previsió de mecanismes de control i regulació, temporització de la regulació, explicitació de la regulació i difusió de la regulació (almenys, als òrgans col·legiats).
D	-	-	6. Avaluació del projecte de direcció: previsió de l'avaluació, efectivitat de les successives regulacions, qualitat de la informació avaluativa recollida, criteris d'avaluació, informe escrit de l'avaluació del projecte i difusió de l'informe (almenys, als òrgans col·legiats).

89

Dimensió I			Categoria G. Plantejaments d'avaluació institucional
D	C	S	Subcategoria G.1. Promoció de l'avaluació organitzativa a mitjà i llarg termini
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Avaluació i reformulació del projecte educatiu: previsió de l'avaluació, procés participat de l'avaluació, procés tècnic de l'avaluació, criteris de valor, informe escrit, propostes de millora i reformulació, i metaavaluació.

Dimensió I			Categoria G. Plantejaments d'avaluació institucional
D	C	S	Subcategoria G.1. Promoció de l'avaluació organitzativa a mitjà i llarg termini
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	C	S	1'. Avaluació i reformulació del projecte educatiu: previsió de l'avaluació, procés tècnic de l'avaluació, criteris de valor, informe escrit, propostes de millora i reformulació, i metaavaluació.
D	-	-	2. Avaluació i reformulació del reglament de règim interior: previsió de l'avaluació, procés participat de l'avaluació, procés tècnic de l'avaluació, criteris de valor, informe escrit, propostes de millora i reformulació, i metaavaluació.
-	C	S	2'. Avaluació i reformulació del reglament de règim interior: previsió de l'avaluació, procés tècnic de l'avaluació, criteris de valor, informe escrit, propostes de millora i reformulació, i metaavaluació.

Dimensió I			Categoria G. Plantejaments d'avaluació institucional
D	C	S	Subcategoria G.2. Promoció de l'avaluació organitzativa a curt termini
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Procés d'elaboració de la memòria anual: determinació prèvia del procés (planificació de la memòria), recollida temporitzada d'informació, procés participat, sistematització i anàlisi de la informació, pertinença de la informació, rellevància de la informació, emissió de judicis de valor, qualificació per a l'emissió de l'informe del claustre, qualificació per a l'avaluació i l'aprovació formal en el consell escolar.

Dimensió I			Categoria G. Plantejaments d'avaluació institucional
D	C	S	Subcategoria G.2. Promoció de l'avaluació organitzativa a curt termini
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	C	S	1'. Procés d'elaboració de la memòria anual: determinació prèvia del procés (planificació de la memòria), recollida temporitzada d'informació, sistematització i anàlisi de la informació, pertinença de la informació, rellevància de la informació i emissió de judicis de valor.
D	C	S	2. Concreció dels continguts de la memòria anual: correspondència amb la programació general del centre, inclusió dels resultats acadèmics de l'alumnat, contingut descriptiu, contingut valoratiu i propostes de millora.
D	-	S	3. Procés d'elaboració del balanç i liquidació pressupostària: recollida temporitzada d'informació, sistematització i anàlisi de les dades, emissió de judicis de valor, procés participat en la comissió econòmica, i qualificació de l'aprovació en el consell escolar.
D	-	S	4. Balanç del pressupost aplicat: correspondència amb el projecte de pressupost, ajustament als documents normativitzats, contingut, descriptiu, contingut valoratiu i propostes per a la millora.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■C -	Subcategoria A.1. Coordinació del segon nivell de concreció de les àrees i matèries
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Assegurament de la connexió del segon nivell de concreció de les àrees i matèries amb el PEC i el PL: coherència dels objectius i dels continguts amb els principis pedagògics del PEC, vinculació dels eixos transversals als objectius institucionals, coherència del tractament de les llengües amb els objectius institucionals del PL.
- C -	2. Establiment del procediment per a l'elaboració, actualització i aplicació dels objectius de les etapes, àrees i matèries: planificació del procés, aportació de documentació, coordinació de la tasca dels equips entre si, orientació de l'actuació dels membres dels equips, dinamització de l'acció, supervisió del desenvolupament i assegurament de la seva aplicació.
- C -	3. Establiment del procediment per a l'elaboració, actualització i aplicació de la seqüència de continguts de les àrees i matèries: planificació del procés, aportació de documentació, coordinació de la tasca dels equips, orientació de l'actuació dels membres dels equips, dinamització de l'acció, supervisió del desenvolupament i assegurament de la seva aplicació.
- C -	4. Establiment del procediment per a l'elaboració, actualització i aplicació dels criteris per al tractament de les llengües: planificació del procés, aportació de documentació, coordinació de la tasca dels equips, orientació de l'actuació dels membres dels equips, dinamització de l'acció, supervisió del desenvolupament i assegurament de la seva aplicació.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■C -	Subcategoria A.2. Ordenació dels acords metodològics generals, de cicle, àrea i matèria
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Establiment del procediment d'elaboració, actualització i aplicació d'acords metodològics: planificació del procés, aportació de documentació, coordinació de la tasca dels equips entre si, supervisió del desenvolupament i assegurement de la seva aplicació.
- C -	2. Atenció a la coherència general del model d'ensenyament en la concreció i aplicació dels acords: connexió amb els objectius generals i referencials de cicle, àrea i matèria, amb l'organització dels continguts, i amb els recursos humans i materials del centre.
- C -	3. Atenció a les decisions i a la seva posada en acció sobre l'organització curricular dels blocs de continguts: enfocament en relació amb l'opció disciplinària, en relació amb el tractament interdisciplinari i amb la integració dels continguts transversals.
- C -	4. Atenció a la definició i aplicació dels criteris metodològics generals: coherents amb l'organització dels continguts, coherents amb els recursos humans, coherents amb els recursos didàctics (materials curriculars, llibres de text, mitjans tecnològics, etc.) i coherents amb els recursos temporals, amb atenció a la seva aplicació.
- C -	5. Atenció a la definició i aplicació dels criteris metodològics i mètodes escollits: adequació als objectius de les diferents etapes, cicles, àrees i matèries, adequació al tipus de continguts, adequació a les capacitats de l'alumnat i atenció als aspectes motivacionals.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■C -	Subcategoria A.2. Ordenació dels acords metodològics generals, de cicle, àrea i matèria
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	6. Assegurament de la vinculació dels acords metodològics als principis del PEC i del PL: coherència dels acords metodològics als principis pedagògics del PEC, connexió dels acords metodològics als objectius institucionals del PL.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■C -	Subcategoria A.3. Concreció d'acords organitzatius
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Establiment del procediment per a l'elaboració o actualització dels criteris organitzatius: planificació del procés, aportació de documentació, coordinació de la tasca dels equips entre si, orientació de l'actuació dels membres dels equips, dinamització de l'acció, supervisió del desenvolupament i assegurament de la seva aplicació.
- C -	2. Certesa de la vinculació dels acords organitzatius als principis del PEC del centre: coherència dels agrupaments d'alumnes, coherència de la distribució de professors i professores, coherència del repartiment d'espais, coherència de l'assignació de recursos temporals.
- C -	3. Definició i aplicació dels criteris d'agrupament de l'alumnat: coherència amb els objectius generals, coherència amb la prioritització de continguts i amb l'enfocament metodològic, atenció a les dinàmiques dels grups i, si escau, organització de l'alumnat amb necessitats educatives especials.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■ C -	Subcategoria A.3. Concreció d'acords organitzatius
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	4. Definició i aplicació dels criteris de distribució del professorat: coherència dels equips en cada etapa, cicle, àrea, matèria i tutoria, atenció a les diferents necessitats de l'alumnat, consideració dels coneixements específics i habilitats del professorat, atenció als projectes de treball en equip, observació de la continuïtat amb el grup al llarg del cicle en una promoció, respecte envers un nombre raonable d'ensenyants per grup classe.
- C -	5. Definició i aplicació dels criteris d'assignació del temps lectiu de les àrees curriculars: atenció a la normativa reguladora, consideració de l'edat dels alumnes i de les alumnes, advertiment als factors de fatiga, contemplació de l'alternança entre treball i esbarjo, atenció als principis del PEC i del PL, consideració a la distribució dels eixos transversals, i respecte per l'atenció tutorial.
- C -	6. Definició i aplicació dels criteris de repartiment dels espais docents: atenció als diferents tipus d'agrupaments d'alumnes, consideració envers les metodologies acordades —a l'aula i a la resta d'espais docents—, i contemplació de les necessitats específiques en funció de les àrees i matèries.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- C -	Subcategoria A.4. Especificació de recursos i materials didàctics
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Establiment del procediment per a l'especificació o actualització dels recursos i dels materials didàctics: planificació del procés, aportació de documentació, coordinació de la tasca dels equips entre si, orientació de l'actuació dels membres dels equips, dinamització de l'acció, supervisió del desenvolupament i assegurement de la seva aplicació.
- C -	2. Certesa de la vinculació dels recursos i dels materials didàctics als principis pedagògics del PEC i del PL: coherència dels llibres de text i els materials didàctics, relació dels criteris per a l'aprofitament dels recursos tecnològics i de l'entorn.
- C -	3. Garantia de la definició i aplicació de criteris per a l'anàlisi, selecció i valoració dels llibres de text: coherència amb els plantejaments del PCC, connexió amb els objectius, els continguts i els eixos transversals, adequació de les activitats als criteris metodològics, organitzatius i d'atenció a la diversitat, coherència dels recursos didàctics amb els criteris del centre, correcció lingüística, i atenció a la qualitat dels aspectes formals.
- C -	4. Garantia de la definició i aplicació de criteris per a l'anàlisi, selecció i valoració de materials didàctics: coherència amb els plantejaments del PCC, connexió amb els objectius, els continguts i els eixos transversals, adequació de les activitats als criteris metodològics, organitzatius i d'atenció a la diversitat, coherència dels recursos didàctics amb els criteris del centre, correcció lingüística, i atenció a la qualitat dels aspectes formals.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- C -	Subcategoria A.4. Especificació de recursos i materials didàctics
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	5. Garantia de la definició i aplicació de criteris sobre l'aprofitament de l'entorn natural, social i cultural: impuls de la identificació dels entorns d'estudi directe, programació de l'ús dels recursos amb vinculació directa a les àrees i matèries, atenció al foment d'actituds de respecte i estima, plantejament d'activitats d'aprenentatge vinculades a l'estudi dels entorns.
- C -	6. Garantia de la definició i aplicació de criteris sobre l'ús educatiu de recursos tecnològics: vinculació als continguts de les àrees i matèries, programació del seu ús amb vinculació directa a les àrees i matèries, plantejament d'activitats d'aprenentatge adequades, i atenció a l'actualització i modernització.

97

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■C -	Subcategoria A.5. Harmonització dels tercers nivells de concreció de les àrees i matèries
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Establiment del procediment d'elaboració i actualització dels elements bàsics de les programacions didàctiques: planificació del procés, aportació de documentació, coordinació de la tasca dels equips, orientació de l'actuació dels membres dels equips, dinamització de l'acció, supervisió del desenvolupament i assegurament de la seva aplicació.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■ C -	Subcategoria A.5. Harmonització dels tercers nivells de concreció de les àrees i matèries
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	2. Assegurament de la vinculació de les programacions didàctiques als principis del PEC i del PL: coherència amb les finalitats docents de les etapes educatives i adequació als recursos i a la realitat del centre.
- C -	3. Garantia de la definició i aplicació de criteris sobre els elements bàsics de les programacions didàctiques: adequació a la resta de components del projecte curricular, identificació dels elements bàsics i determinació de l'organització de les programacions.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■ C -	Subcategoria A.6. Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Establiment del procediment per a concreció de criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials: planificació del procés, aportació de documentació, coordinació de la tasca dels equips, orientació a l'actuació dels membres dels equips, dinamització de l'acció, supervisió del desenvolupament i assegurament de la seva aplicació.
- C -	2. Certesa de la vinculació dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials als principis del PEC i del PL: atenció a la coherència amb les finalitats de l'educació i l'ensenyament comprensiu.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■C -	Subcategoria A.6. Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	3. Garantia de la definició i aplicació de criteris per a l'atenció de la diversitat: definició del tipus d'agrupaments d'alumnes en funció dels objectius d'ensenyament/aprenentatge i dels recursos humans, temporals i materials; definició de les característiques de les activitats; definició dels recursos i dels materials didàctics en coherència amb les diferents capacitats i necessitats dels nois i noies; assegurament de la seva aplicació.
D C -	4. Garantia de la definició i de l'aplicació de criteris per atendre els alumnes i les alumnes amb necessitats educatives especials: criteris per a l'adaptació o modificació del currículum i elements de les adequacions curriculars individualitzades i normes de procedimentació de les ACI i les MEPC.
D C -	5. Aplicació de criteris d'organització dels grups: procés acurat de selecció prèvia d'alumnes, priorització estructural, priorització conjuntural, volum apropiat d'atenció, atenció diferenciada de forma eventual i control efectiu dels criteris.
D C -	6. Impuls de la coordinació entre el professorat d'educació especial, professorat d'àrea i matèria i tutories: creació de marcs de coordinació, facilitació de recursos tècnics per a la coordinació, concreció dels professionals i de les professionals que caldrà coordinar en cada cas, i determinació de funcions pròpies de cada un dels participants.

Dimensió II	Categoria A. Desplegament curricular
- ■C -	Subcategoria A.6. Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	7. Tramitació de modificacions d'elements prescriptius del currículum i/o adequacions curriculars individuals: canalització de les consideracions i opinió de la família, supervisió de la prioritització de capacitats, coherència entre capacitats, objectius i avaluació, annexió d'informes tècnics complementaris, comunicacions adequades, temporització adient, i assegurement de l'elaboració posterior de l'adequació curricular.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- ■C -	Subcategoria B.1. Atenció a la precisió i aplicació dels criteris d'avaluació de l'alumnat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Establiment del procediment per a l'elaboració dels criteris d'avaluació: planificació del procés, aportació de documentació, coordinació de la tasca dels equips, orientació de l'actuació dels membres dels equips, dinamització de l'acció, supervisió del desenvolupament i assegurement de la seva aplicació.
- C -	2. Garantia de l'elaboració i aplicació de criteris sobre l'avaluació de l'alumnat i la seva coherència amb el PEC i el PCC: planificació del procés, aportació de documentació, orientació de l'actuació dels equips, coordinació de la tasca dels equips, atenció a la coherència de les decisions als objectius generals i terminals de l'etapa i de les àrees i matèries, preparació de l'aprovació, i verificació de la seva aplicació.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- ■C -	Subcategoria B.1. Atenció a la precisió i aplicació dels criteris d'avaluació de l'alumnat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	3. Garantia de l'elaboració i aplicació de criteris per a l'acreditació i promoció: planificació del procés, orientació de l'actuació dels equips, atenció a l'aplicació de la normativa, atenció a la valoració final de l'assoliment dels objectius de les àrees, atenció a la coherència amb el grau d'assoliment dels continguts i el desenvolupament de les capacitats de cada estudiant, valoració del procés seguit, i verificació de la seva aplicació.
- C -	4. Garantia de l'elaboració i aplicació de criteris sobre les activitats de recuperació: articulació amb el desenvolupament de les capacitats i adequació al procés d'aprenentatge, planificació del procés, impuls del desenvolupament, i verificació de la seva aplicació.

101

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- C -	Subcategoria B.2. Promoció de la definició dels instruments d'avaluació
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Promoció de l'elaboració i aplicació col·legiada dels instruments d'avaluació inicial: atenció a la coherència amb els criteris d'avaluació, impuls a la revisió de l'històric escolar de cada estudiant, coordinació dels acords sobre les formes de registre i interpretació de la informació, previsió dels moments i de les formes d'aplicació dels instruments, i cura per la seva aplicació.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- C -	Subcategoria B.2. Promoció de la definició dels instruments d'avaluació
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	2. Promoció de la definició col·legiada dels instruments d'avaluació formativa: atenció a la coherència amb els criteris d'avaluació, coordinació de l'elaboració de les pautes d'observació sistemàtica del procés d'acord amb els objectius i continguts de les àrees i matèries, atenció als acords col·legiats relatius a les formes de registre i interpretació de la informació, previsió dels moments i de les formes d'aplicació, i atenció a la seva aplicació.
- C -	3. Regulació de la definició col·legiada dels instruments d'avaluació sumativa: atenció a la coherència amb els criteris d'avaluació, coordinació de l'elaboració de les proves i altres activitats per registre de la informació dels continguts, coordinació dels sistemes de correcció, atenció a la determinació de les formes de registre i interpretació de la informació, previsió dels moments i formes d'aplicació, i atenció a la seva aplicació.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- C -	Subcategoria B.3. Promoció de la definició dels models d'enregistrament de les dades d'avaluació
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Regulació de la definició col·legiada del registre o full de seguiment de l'alumne: connexió amb els criteris d'avaluació, atenció al registre vinculat amb l'assoliment progressiu dels objectius, atenció a la constatació de l'assoliment de diferents tipus de continguts, atenció a la definició d'acords col·legiats relatius a les formes de registre i interpretació, previsió dels moments, i formes d'aplicació.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- C -	Subcategoria B.3. Promoció de la definició dels models d'enregistrament de les dades d'avaluació
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	2. Verificació de l'aplicació dels acords relatius a la compleció del registre o full de seguiment de les àrees i matèries: verificació periòdica de la compleció en relació amb els objectius i els continguts d'aprenentatge a través de les sessions de la comissió d'avaluació.
- C -	3. Revisió de la funcionalitat dels registres i introducció de modificacions, si escau: impuls de la revisió del contingut i del format en els equips docents, i modificació dels registres a partir de la introducció de noves aportacions.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- ■C -	Subcategoria B.4. Coordinació de l'actuació col·legiada dels equips docents
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Garantia de la concreció de funcions de les comissions d'avaluació: difusió de les funcions a tots els membres, confecció de l'ordre del dia de cada sessió d'acord amb les funcions (anàlisi del procés d'ensenyament/aprenentatge, revisió d'estratègies d'actuació, establiment de mesures d'adequació, i reforç i ajustament de programació) i revisió dels acords de cada sessió.
- C -	2. Planificació de les actuacions de la comissió d'avaluació: concreció del calendari de les sessions, elaboració de la convocatòria i l'ordre del dia, nomenament del responsable d'ordenar el debat i aixecar acta per delegació, si escau, preparació de la documentació, i concreció del procediment per recollir i implementar els acords.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- ■ C -	Subcategoria B.4. Coordinació de l'actuació col·legiada dels equips docents
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	3. Seguiment de l'execució i aplicació dels acords: verificació de la coherència dels acords amb els criteris d'avaluació, verificació de la coherència dels acords amb les funcions pròpies de l'òrgan, seguiment dels acords amb els professorat, amb l'alumnat, amb les famílies i amb els serveis externs implicats.
- C -	4. Coordinació, si escau, de la participació dels professionals i de les professionals que han intervingut en el procés d'ensenyament: convocatòria i/o intercanvi d'informació referent a alumnes atesos per serveis específics: EAP del sector, logopedes, professionals de compensatòria, equips d'assessorament especialitzats o altres serveis específics.
- C -	5. Atenció a l'aplicació dels criteris de promoció i retenció dels alumnes i de les alumnes en finalitzar els cicles: atenció a l'aplicació dels criteris de promoció d'acord amb la normativa (assoliment de capacitats, objectius de les àrees i matèries, i de manera global del progrés de cada estudiant), atenció a l'aplicació dels criteris de retenció d'acord amb la normativa (repercussió per a l'estudiant, opinió de la família, aspectes positius i negatius de la retenció...), aplicació amb participació de tots els professionals i de totes les professionals implicats en el procés d'aprenentatge de l'alumnat.
- C -	6. Impuls de l'avaluació del funcionament de la comissió: anàlisi de l'efectivitat de la tasca, dels resultats aconseguits i de la satisfacció de les actuacions, i propostes de millora.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- C -	Subcategoria B.5. Coordinació del traspàs d'informació avaluativa a les famílies
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Definició compartida del model d'informe dels resultats de l'avaluació a les famílies: coordinació de la unificació de criteris sobre el contingut d'informació de les àrees i matèries i dels aspectes personals i socials de l'estudiant, de la seva compleció per part de les tutores i dels tutors i del format referit a la presentació i les formes de transmissió. Especial menció als acords sobre els aspectes diferencials per a l'alumnat amb necessitats educatives especials.
- C -	2. Determinació compartida del model de registre de les entrevistes: coordinació de la unificació dels acords relatius als aspectes que cal tractar, orientació del procés de preparació prèvia, del nombre mínim que se n'ha de realitzar per alumne i curs, dels ítems per al registre documental posterior i de les formes de traspàs i d'ús d'aquesta informació per part dels nous tutors i tutores de l'estudiant. Especial menció als acords sobre els aspectes diferencials per als nois i noies amb necessitats educatives especials i la seva coordinació tutoria/professorat/especialista d'educació especial i psicòleg o serveis especialitzats.
- C -	3. Acord compartit dels objectius i dels continguts de les reunions amb les famílies: coordinació de la unificació dels acords relatius als aspectes que cal tractar, orientació del procés de preparació prèvia, del nombre mínim que se n'ha de realitzar al llarg d'un curs, dels ítems per al guió de la reunió i del registre documental posterior.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- C -	Subcategoria B.6. Coordinació del traspàs d'informació avaluativa a l'alumnat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Compromís de l'equip docent en els procediments per aconseguir la comprovació dels resultats de l'avaluació de cada alumne: potenciació de la reflexió sobre la tasca, potenciació de l'autoavaluació i de la coavaluació, recapitació arran dels resultats. Especial menció als acords sobre els aspectes diferencials per a l'alumnat amb necessitats educatives especials.
- C -	2. Potenciació de l'anàlisi avaluativa com a element formatiu en el procés d'aprenentatge de l'alumne: comunicació dels objectius didàctics, comunicació dels criteris d'avaluació, impuls a l'autogestió i cogestió dels errors.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- C -	Subcategoria B.7. Coordinació del traspàs d'informació avaluativa a uns altres centres docents
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C S	1. Acords sobre la informació de traspàs als centres que imparteixen l'etapa posterior, quan escaigui. Concreció dels continguts documentals: aspectes d'aprenentatge, personals i relacionals de l'alumne o l'alumna, mesures de suport, aspectes diferencials per als nois i noies amb necessitats educatives especials i serveis específics, aspectes de formalització, formes de traspàs de la informació documental i oral, i determinació dels responsables de la seva compleció.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- C -	Subcategoria B.7. Coordinació del traspàs d'informació avaluativa a uns altres centres docents
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C S	2. Acords sobre la informació de traspàs als centres que imparteixen la mateixa etapa. Concreció dels continguts documentals: aspectes d'aprenentatge, personals i relacionals de l'alumne, mesures de suport, aspectes diferencials per als alumnes i per a les alumnes amb necessitats educatives especials i serveis específics, aspectes de formalització, i determinació de les persones responsables de la seva compleció.

Dimensió II	Categoria B. Avaluació dels aprenentatges
- - ■ S	Subcategoria B.8. Supervisió de la idoneïtat del registre documental de l'avaluació de l'alumnat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C S	1. Assegurament de la idoneïtat de la compleció de la documentació avaluativa individual de l'estudiant: revisió de la compleció de la documentació avaluativa amb funció pedagògica (registres de seguiment) i amb funció social (documentació de l'expedient de l'estudiant) i dels serveis externs (informes de psicòlegs, logopedes, etc.), amb especial atenció a les alumnes i als alumnes amb necessitats educatives especials.
- C S	2. Assegurament de la idoneïtat de la compleció de la documentació de les promocions d'alumnes: documentació de les sessions de les comissions d'avaluació trimestrals i de final de curs, cycle i etapa (actes de les sessions trimestrals i finals), atenció al contingut de les decisions i les seves conseqüències (mesures d'adequació i reforç, revisió de la programació, promoció i retenció dels alumnes i de les alumnes a final de cycle), especial atenció als alumnes que presenten necessitats educatives especials.

Dimensió II		Categoria C. Regulació de la convivència
D	C -	Subcategoria C.1. Garantia dels drets i deures de l'alumnat
Òrgans unipersonals		Indicadors
D	C -	1. Ajustament del RRI a la normativa vigent sobre drets i deures de l'alumnat: adequació als drets de l'alumnat, adequació als deures de l'alumnat, adequació al règim disciplinari.
D	C -	2. Assegurament de l'aplicació dels drets i deures de l'alumnat d'acord amb els principis normatius: supervisió de la programació de l'acció tutorial i de la intervenció educativa individual i grupal, orientació d'accions concretes i definició de funcions específiques.
D	C -	3. Supervisió del respecte dels drets i deures de l'alumnat en la documentació acadèmica: supervisió del compliment del dret d'avaluació objectiva, supervisió del compliment del dret a la intimitat i supervisió del dret de veracitat i autenticitat de les dades.

Dimensió II		Categoria C. Regulació de la convivència
- ■ C -		Subcategoria C.2. Harmonització de l'acció tutorial
Òrgans unipersonals		Indicadors
-	C -	1. Impuls del treball sobre les normes de convivència del centre: treball sistemàtic sobre drets i deures de l'alumnat, foment de models d'actuació professional basats en el respecte, la responsabilitat i la confiança mútua, impuls de la participació dels alumnes i de les alumnes en l'elaboració, revisió i actualització de les normes, impuls d'un clima de confiança i reflexió sobre les actuacions individuals i col·lectives.

Dimensió II	Categoria C. Regulació de la convivència
- ■ C -	Subcategoria C.2. Harmonització de l'acció tutorial
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	2. Coordinació de l'actuació tutorial: objectius de la tutoria individual i de grup coherents amb el PEC i el PCC, delimitació d'actuacions segons els àmbits d'actuació dels tutors i de les tutores (amb l'alumnat, amb el professorat, amb les famílies), formalització de les actuacions: temps d'actuació, documentació de seguiment, posada en comú de l'acció dels professionals i de les professionals del centre, i reflexió i modificació sobre l'acció.
- C -	3. Definició compartida de les funcions de tutoria: unificació de criteris relatius al coneixement personal de l'estudiant, les estratègies per a la dinamització de grup classe, les estratègies per millorar el rendiment acadèmic de l'alumnat, la facilitació d'estratègies i tècniques d'estudi i d'aprenentatge, la implicació de l'estudiant en el seu procés d'aprenentatge.
- C -	4. Coordinació de l'organització de les tasques tutorial: concreció dels àmbits d'intervenció, assignació de recursos, delimitació d'activitats i fixació de la temporització.

109

Dimensió II	Categoria C. Regulació de la convivència
- C -	Subcategoria C.3. Articulació de l'orientació de l'alumnat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Coordinació de l'actuació de les tutores i dels tutors en el procés d'orientació de l'alumnat: criteris coherents amb els principis del PEC i del PCC, coherència en l'aplicació dels criteris d'actuació, dinamització de l'acció de tutoria, supervisió del desenvolupament i revisió, i valoració del procés i dels resultats.

Dimensió II	Categoria C. Regulació de la convivència
- C -	Subcategoria C.3. Articulació de l'orientació de l'alumnat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	2. Concreció, en col·laboració amb els equips docents, de l'acollida dels alumnes i de les alumnes de nova incorporació: acords sobre el contingut de la informació personal, escolar i familiar, concreció dels instruments, les fonts i les tècniques de recollida d'informació, acord sobre les formes d'ús de la informació i la seva utilització en el procés formatiu de l'alumne.
- C -	3. Concreció en col·laboració amb els equips docents de l'orientació dels alumnes i de les alumnes per als canvis d'etapa i/o centre: concreció del contingut informatiu, aportació de documentació, preparació d'actuacions, fixació de responsables, orientació d'actuacions, vehiculació de la informació als centres receptors.

Dimensió II	Categoria D. Suport al desplegament curricular
- ■C -	Subcategoria D.1. Coordinació de la programació de sortides
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Registre d'informació descriptiva, actualitzada i classificada de l'oferta: recull selectiu, classificació temàtica, classificació per edats, actualització sistemàtica.
- C -	2. Coordinació de la programació en coherència amb els criteris institucionals: definició d'objectius coherents amb els criteris comuns i amb la programació de les àrees i matèries d'aprenentatge, seqüència lògica i no repetida per una promoció d'alumnes al llarg de la seva escolarització.

Dimensió II	Categoria D. Suport al desplegament curricular
- ■ C -	Subcategoria D.1. Coordinació de la programació de sortides
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	3. Coordinació de l'organització i del funcionament: coordinació del calendari, previsió de l'impacte en la resta de cursos del centre, (substitució dels professors i de les professores en els cursos afectats), assignació d'acompanyants, concreció de la durada i la despesa, informació a les famílies, atenció als alumnes i a les alumnes amb necessitats educatives especials i/o amb dificultats familiars per al finançament.

Dimensió II	Categoria D. Suport al desplegament curricular
- C -	Subcategoria D.2. Coordinació de la programació de celebracions
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Registre d'informació descriptiva, actualitzada i ordenada: recull selectiu, classificació temàtica, classificació per edats, actualització sistemàtica.
- C -	2. Coordinació de la programació en coherència amb els objectius institucionals: definició d'objectius coherents amb els criteris comuns, fixació dels llocs, coordinació del calendari i previsió de l'impacte en l'organització general del centre, assignació de responsables, concreció de la col·laboració dels pares i de les mares, determinació de la despesa.

Dimensió II	Categoria D. Suport al desplegament curricular
- C -	Subcategoria D.3. Coordinació de la programació de colònies i/o estades
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Registre d'informació descriptiva, actualitzada i classificada de l'oferta: recull selectiu, classificació temàtica, classificació per edats, actualització sistemàtica.
- C -	2. Coordinació de la programació en coherència amb els objectius comuns: definició coherent amb els criteris comuns i amb la programació de les àrees d'aprenentatge, seqüència lògica i no repetida per una promoció d'alumnes al llarg de la seva escolarització.
- C -	3. Coordinació de l'organització i funcionament: coordinació del calendari, previsió de l'impacte en la resta de cursos del centre (substitució dels professors i/o de les professores en els grups afectats), assignació d'acompanyants, concreció de la durada i la despesa, informació a les famílies, atenció als alumnes i a les alumnes amb necessitats educatives especials i/o amb dificultats familiars per al finançament.

Dimensió II	Categoria D. Suport al desplegament curricular
- C -	Subcategoria D.4. Coordinació de la programació d'intercanvis
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Coordinació de la programació: definició d'objectius coherents amb els criteris institucionals, fixació dels llocs, coordinació del calendari i previsió de l'impacte en l'organització general del centre, assignació de responsables, concreció de la col·laboració de les mares i dels pares, determinació de la despesa.

Dimensió II	Categoria D. Suport al desplegament curricular
- ■C -	Subcategoria D.5. Coordinació de la programació d'activitats complementàries
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Elaboració de la programació anual d'acord amb les directrius del consell escolar i els principis del PEC i del PCC, en col·laboració amb els responsables de l'AMPA, definint tasques, concretant actuacions, determinant responsables, preveient els espais i facilitant informació a l'alumnat, al professorat i a les famílies.
- C -	2. Organització i funcionament: seguiment de les actuacions planificades, contrast de la programació amb l'aplicació pràctica, informació al consell escolar, valoració de les actuacions i els resultats en funció dels objectius i d'acord amb la programació.

113

Dimensió II	Categoria D. Suport al desplegament curricular
D C S	Subcategoria D.6. Control de l'aplicació dels criteris institucionals en relació amb les activitats de suport al desplegament curricular
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C S	1. En relació amb la programació de sortides: promoció de l'activitat, vinculació de les directrius als objectius institucionals, establiment efectiu de directrius, compliment de les directrius, vehiculació d'aportacions del claustre, valoració de les directrius i control del compliment.
D C S	2. En relació amb la programació de celebracions: promoció de l'activitat, vinculació de les directrius als objectius institucionals, establiment efectiu de directrius, compliment de les directrius, vehiculació d'aportacions del claustre, valoració de les directrius i control del compliment.

Dimensió II			Categoria D. Suport al desplegament curricular
D	C	S	Subcategoria D.6. Control de l'aplicació dels criteris institucionals en relació amb les activitats de suport al desplegament curricular
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	3. En relació amb la programació de colònies i/o estades: promoció de l'activitat, vinculació de les directrius als objectius institucionals, establiment efectiu de directrius, compliment de les directrius, vehiculació d'aportacions del claustre, valoració de les directrius i control del compliment.
D	C	S	4. En relació amb la programació d'intercanvis: promoció de l'activitat, vinculació de les directrius als objectius institucionals, establiment efectiu de directrius, compliment de les directrius, vehiculació d'aportacions del claustre, valoració de les directrius i control del compliment.
D	C	S	5. En relació amb la programació d'activitats complementàries: promoció de l'activitat, vinculació de les directrius als objectius institucionals, establiment efectiu de directrius, compliment de les directrius, vehiculació d'aportacions del claustre, valoració de les directrius i control del compliment.

Dimensió II			Categoria E. Projectes d'innovació, investigació i formació
-	C	-	Subcategoria E.1. Impuls als projectes pedagògics d'innovació
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	C	-	1. Promoció de projectes d'innovació en relació amb els continguts d'aprenentatge de les àrees i els processos d'ensenyament/aprenentatge vinculats als objectius institucionals i els principis pedagògics del PEC i del PCC, vehiculant aportacions del claustre o dels equips docents.

Dimensió II	Categoria E. Projectes d'innovació, investigació i formació
- C -	Subcategoria E.1. Impuls als projectes pedagògics d'innovació
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	2. Coordinació del procediment d'elaboració o d'implementació dels projectes d'innovació: organització del procés, aportació de documentació, facilitació de la comunicació, assignació de recursos i seguiment de l'aplicació.
- C -	3. Generalització de l'aplicació dels projectes d'innovació: avaluació de les experiències innovadores i la seva repercussió en la millora de la qualitat de l'ensenyament, facilitació de la incorporació de les experiències innovadores a la pràctica habitual del centre i realimentació.

Dimensió II	Categoria E. Projectes d'innovació, investigació i formació
- C -	Subcategoria E.2. Estímul a l'acció investigadora
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Estímul a l'acció investigadora en relació amb el treball a les aules (processos d'investigació-acció vinculats als principis pedagògics del PEC i del PCC), vehiculant aportacions del claustre o dels equips docents.
- C -	2. Coordinació de les actuacions investigadores: organització del procés, aportació de documentació, assignació de recursos, assegurament de l'assessorament tècnic extern, facilitació de la comunicació i seguiment de l'aplicació.
- C -	3. Avaluació dels resultats de la investigació i la seva repercussió en la millora de la qualitat de l'ensenyament, facilitació de la incorporació dels resultats a la pràctica habitual del centre i realimentació.

Dimensió II	Categoria E. Projectes d'innovació, investigació i formació
- ■C -	Subcategoria E.3. Coordinació de les activitats de formació
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Promoció de la participació de l'equip de professorat en activitats formatives vinculades amb els continguts de les àrees i els processos d'ensenyament/aprenentatge, segons els principis pedagògics del PEC i del PCC, vehiculant aportacions del claustre o dels equips docents i amb coherència amb els objectius d'innovació del curs escolar.
- C -	2. Coordinació de les propostes de formació amb implicació i compromís de l'equip docent: formulació de la petició, assignació horària, recull de documentació, seguiment de la participació i formulació de propostes d'aplicació.
- C -	3. Avaluació dels resultats de la formació i la seva repercussió en la millora de la qualitat de l'ensenyament, facilitació de la incorporació dels resultats a la pràctica habitual del centre i realimentació.

Dimensió III	Categoria A. Activitats extraescolars
D C -	Subcategoria A.1. Facilitació organitzativa i recursos
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Suport i promoció organitzativa: generació de posicionament institucional sobre aquest servei, anàlisi de les necessitats que ha de cobrir el servei, suport institucional a l'entitat o al grup que les executi i difusió adequada d'informació als potencials usuaris i usuàries.

Dimensió III			Categoria A. Activitats extraescolars
D	C	-	Subcategoria A.1. Facilitació organitzativa i recursos
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	2. Facilitació de recursos materials: acotació del material susceptible d'ús extraescolar, facilitació de la coordinació entre els responsables de l'ús —a través de la prefectura d'estudis— en activitats i serveis diferents, anàlisi d'opcions alternatives, establiment de control sobre el seu ús efectiu i valoració d'elements de cofinançament.
D	C	-	3. Facilitació d'espais i horaris: determinació dels espais i de les instal·lacions, determinació de les franges horàries, facilitació de la coordinació entre els responsables a través de la prefectura d'estudis, anàlisi d'opcions alternatives, establiment de control sobre el seu ús efectiu i valoració d'elements de cofinançament.
D	C	-	4. Facilitació de recursos tecnològicopedagògics: valoració de l'establiment del coordinador d'activitats i serveis escolars, facilitació de supervisió de programacions, facilitació d'assessorament tecnològic i establiment dels procediments de supervisió tècnica de l'execució de les activitats.

117

Dimensió III			Categoria A. Activitats extraescolars
D	C	S	Subcategoria A.2. Assegurament de la coherència institucional
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	1. Aplicació de criteris institucionals: establiment de criteris específics de gestió del servei, difusió dels criteris als òrgans de coordinació i execució del servei, control i supervisió de l'aplicació dels criteris, i valoració i revisió de l'aplicació d'aquests criteris.

Dimensió III			Categoria A. Activitats extraescolars
■ D	C	S	Subcategoria A.2. Assegurament de la coherència institucional
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	2. Assegurament de la vinculació als objectius institucionals: assegurament de la coherència de les directrius i assegurament de l'harmonia amb el desplegament curricular.
D	C	-	3. Supervisió de la formulació de l'oferta d'acord amb els plantejaments institucionals: diversificació temàtica suficient, diversificació d'audiències suficient, volum adequat de l'oferta i equilibri de l'oferta segons els valors institucionals.
D	C	-	4. Establiment de criteris per a la verificació de la idoneïtat dels monitors: establiment de criteris sobre competències específiques, establiment de criteris sobre competències relacionals, establiment de criteris sobre vinculació a l'entorn (p. ex. lingüístics) i establiment de criteris sobre assumpció dels valors institucionals.

Dimensió III			Categoria A. Activitats extraescolars
D	■ C	-	Subcategoria A.3. Col·laboració en la planificació de les activitats
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	1. Proposició i promoció d'activitats: canalització de propostes del sector tècnic, canalització de propostes del sector social i promoció de noves iniciatives equilibrades de l'oferta.

Dimensió III		Categoria A. Activitats extraescolars
D ■ C -		Subcategoria A.3. Col·laboració en la planificació de les activitats
Òrgans unipersonals		Indicadors
D - -		2. Assegurament de l'aplicació de les normes generals del centre: difusió de les normes reglamentàries a les entitats organitzadores, difusió de les normes reglamentàries al personal executor (monitores i monitors), assegurament de la supervisió reglamentària per part del coordinador d'activitats i serveis, i valoració de l'efectiva aplicació de les normes.
D C -		3. Control de la incorporació dels resultats avaluatius: incorporació de propostes formals, incorporació de propostes de contingut i formulació negociada de les propostes.
D C -		4. Supervisió de la planificació: supervisió dels aspectes formals, supervisió del contingut, control de l'explicitació i control de temporització adequada.
D C -		5. Comprovació de l'establiment de mecanismes de coordinació comunicació i seguretat: comprovació de mecanismes de coordinació, comprovació de mecanismes de comunicació i comprovació de mecanismes de seguretat.

119

Dimensió III		Categoria A. Activitats extraescolars
D C -		Subcategoria A.4. Seguiment de l'execució de les activitats extraescolars
Òrgans unipersonals		Indicadors
D C -		1. Assegurament de la coordinació entre professorat i monitors: efectivitat de la coordinació de recursos, efectivitat de la coordinació tècnica, efectivitat de la coordinació contingent i satisfacció pel funcionament dels mecanismes de coordinació.

Dimensió III			Categoria A. Activitats extraescolars
D	C	-	Subcategoria A.4. Seguiment de l'execució de les activitats extraescolars
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	2. Control de l'aplicació de la planificació: control d'aspectes formals, control previst d'aspectes de contingut i control casuístic d'irregularitats eventuais.
D	C	-	3. Verificació del compliment dels mecanismes de seguiment i regulació: control de funcionalitat efectiva dels mecanismes previstos i verificació de la capacitat de regulació a partir del control directiu.

Dimensió III			Categoria A. Activitats extraescolars
D	C	-	Subcategoria A.5. Participació en l'avaluació de les activitats extraescolars
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	1. Verificació dels criteris d'avaluació sobre els resultats: totalitat d'activitats que es pretenen avaluar, assegurament de presència de criteris quantitatius, verificació de criteris qualitatius i adequació dels criteris al que es pretén valorar.
D	-	-	2. Verificació en relació amb la satisfacció dels usuaris i de les usuàries: verificació de l'avaluació de la satisfacció de l'alumnat amb el contingut i la gestió dels serveis, i verificació de l'avaluació de la satisfacció de les famílies amb el contingut i la gestió del servei.
D	-	-	3. Verificació de l'avaluació sobre la tasca de les monitores i dels monitors: verificació de la presència d'aquests quatre aspectes en l'avaluació sobre la tasca de les monitores i dels monitors.

Dimensió III			Categoria A. Activitats extraescolars
D	C	-	Subcategoria A.5. Participació en l'avaluació de les activitats extraescolars
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	4. Assegurament de la formulació de propostes de millora: verificació de la qualitat i suficiència de la informació avaluadora, i establiment de vinculació entre valoracions i conseqüències de les valoracions per a la millora en el futur immediat.

Dimensió III			Categoria B. Menjador escolar
D	C	-	Subcategoria B.1. Facilitació organitzativa i recursos per a l'organització de les activitats amb l'alumnat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Suport i promoció organitzativa: generació de posicionament institucional sobre aquest servei, anàlisi de necessitats que ha de cobrir el servei, suport institucional a l'entitat o al grup que les executa i difusió adequada d'informació als usuaris i usuàries potencials.
D	C	-	2. Facilitació de recursos materials: acotació de material susceptible d'ús extraescolar, facilitació de la coordinació entre els responsables de l'ús –a través de la prefectura d'estudis– en activitats i serveis diferents, anàlisi d'opcions alternatives, establiment de control sobre el seu ús efectiu i valoració d'elements de cofinançament.
D	C	-	3. Facilitació d'espais i horaris: determinació dels espais i de les instal·lacions, determinació de les franges horàries, facilitació de la coordinació entre els responsables a través de la prefectura d'estudis, anàlisi d'opcions alternatives, establiment de control sobre el seu ús efectiu i valoració d'elements de finançament.

Dimensió III			Categoria B. Menjador escolar
D	C	-	Subcategoria B.1. Facilitació organitzativa i recursos per a l'organització de les activitats amb l'alumnat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	4. Facilitació de recursos tecnològicoducatius: valoració de l'establiment del coordinador d'activitats i serveis escolars, valoració de la possible gestió associada de l'administrador, facilitació de la supervisió i assessorament en l'organització dels serveis, i establiment dels procediments de supervisió tècnica de l'execució de les activitats i serveis.
D	-	-	5. Adjudicació i tramitació d'ajuts individuals: difusió de la informació entre els potencials sol·licitants, cura en l'establiment de criteris i barems d'adjudicació, comunicació als adjudicats, atenció a reclamacions, tramitació a l'Administració, i eventual comunicació de necessitats a l'Administració.

Dimensió III			Categoria B. Menjador escolar
D	C	-	Subcategoria B.2. Assegurament de la coherència institucional de les activitats amb l'alumnat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	1. Aplicació de criteris institucionals: establiment de criteris específics de gestió del servei, difusió dels criteris als òrgans de coordinació i execució del servei, control i supervisió de l'aplicació dels criteris, i valoració i revisió de l'aplicació d'aquests criteris.
D	C	-	2. Assegurament de la vinculació als objectius institucionals: assegurament de la coherència de les directrius i assegurament de l'harmonia amb el desplegament curricular.

Dimensió III			Categoria B. Menjador escolar
D	C	-	Subcategoria B.2. Assegurament de la coherència institucional de les activitats amb l'alumnat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	3. Supervisió de la formulació de l'oferta d'acord amb els plantejaments institucionals: organització adequada de l'activitat alimentària, diversificació suficient de serveis de lleure i equilibri de l'oferta segons els valors institucionals.
D	C	-	4. Establiment de criteris per a la verificació de la idoneïtat del personal: competències específiques, competències relacionals, competències lingüístiques i d'implicació cultural, i d'assumpció de valors institucionals.

Dimensió III			Categoria B. Menjador escolar
■ D	C	S	Subcategoria B.3. Col·laboració en la planificació de les activitats amb l'alumnat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Establiment de les condicions materials i econòmiques de funcionament o concessió d'acord amb els requisits normatius corresponents amb la modalitat de gestió elegida: establiment de les condicions materials, establiment de les condicions econòmiques, establiment d'una modalitat de gestió adient i adequació normativa.
D	C	-	2. Proposició i promoció d'activitats: canalització de propostes del sector tècnic, canalització de propostes del sector social i promoció de noves iniciatives equilibrades de l'oferta.

Dimensió III			Categoria B. Menjador escolar
■ D	C	S	Subcategoria B.3. Col·laboració en la planificació de les activitats amb l'alumnat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	S	3. Assegurament de l'aplicació de les normes generals del centre: difusió de les normes reglamentàries a les entitats organitzadores, difusió de les normes reglamentàries al personal executor (monitores, monitors i personal de cuina), assegurament de la supervisió reglamentària per part del coordinador d'activitats i serveis, i valoració de l'efectiva aplicació de les normes.
D	-	-	4. Control de la incorporació dels resultats avaluatius: incorporació de propostes formals, incorporació de propostes de contingut i formulació negociada o transaccional de les propostes.
D	C	-	5. Supervisió de la planificació: aspectes formals en relació amb l'àpat, aspectes de contingut en relació amb l'àpat, aspectes formals i contingut dels serveis de lleure, explicitació adequada, i temporització adient de la planificació.
D	-	-	6. Comprovació de l'establiment de mecanismes de coordinació, comunicació i seguretat: comprovació de mecanismes de coordinació, comprovació de mecanismes de comunicació i comprovació de mecanismes de seguretat.

Dimensió III			Categoria B. Menjador escolar
D	C	S	Subcategoria B.4. Seguiment de l'execució de les activitats amb l'alumnat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	1. Assegurament de la coordinació entre professorat i personal del servei: efectivitat de la coordinació de recursos, efectivitat de la coordinació tècnica, efectivitat de la coordinació contingent i satisfacció pel funcionament dels mecanismes de coordinació.
D	-	-	2. Control de l'aplicació de la planificació: control d'aspectes formals, control previst d'aspectes de contingut i control casuístic d'irregularitats eventuals.
D	C	-	3. Verificació del compliment dels mecanismes de seguiment i regulació: control de funcionalitat efectiva dels mecanismes previstos i verificació de la capacitat de regulació a partir del control directiu.

125

Dimensió III			Categoria B. Menjador escolar
D	C	S	Subcategoria B.5. Participació en l'avaluació de les activitats amb l'alumnat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	1. Verificació dels criteris d'avaluació sobre els resultats: totalitat d'activitats que es pretenen avaluar, assegurament de presència de criteris qualitatius, verificació de criteris qualitatius i adequació dels criteris al que es pretén valorar.
D	-	-	2. Verificació en relació amb la satisfacció de les usuàries i dels usuaris: verificació de l'avaluació de la satisfacció de l'alumnat amb el contingut i la gestió dels serveis, i verificació de l'avaluació de la satisfacció de les famílies amb el contingut i la gestió del servei.

Dimensió III			Categoria B. Menjador escolar
D	C	S	Subcategoria B.5. Participació en l'avaluació de les activitats amb l'alumnat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	3. Verificació de l'avaluació sobre la tasca de les monitors i dels monitors: inclusió d'aspectes tècnics, relacionals, formals i d'assumpció institucional.
D	C	S	4. Assegurament de la formulació de propostes de millora: verificació de la qualitat i suficiència de la informació avaluadora, i establiment de vinculació entre valoracions i conseqüències de les valoracions per a la millora en el futur immediat.

Dimensió III			Categoria C. Transport escolar
D	-	S	Subcategoria C.1. Participació en la planificació
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	S	1. Elaboració de propostes de transport: criteris econòmics, criteris operatius o funcionals de les rutes, criteris normatius, criteris en funció dels usuaris i de les usuàries (durada, transports especials, personal auxiliar, etc.), i ajustament i acollida a les activitats del centre (espais i temps d'entrada i sortida).
D	-	S	2. Tramitació d'ajuts individuals: verificació del compliment dels requisits i tramitació formal en els temps adequats.

Dimensió III			Categoria C. Transport escolar
D	-	S	Subcategoria C.2. Seguiment de l'execució
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	S	1. Compliment del que està establert en la planificació: compliment dels criteris econòmics, compliment dels criteris operatius o funcionals, compliment dels criteris normatius, compliment dels criteris en funció de les persones usuàries i compliment del que està establert en l'ajustament d'accés i sortides.
D	-	S	2. Seguiment i regulació de les incidències: introducció de variacions justificades en la planificació i regulació de les contingències.
D	-	S	3. Formulació de millores per a propostes ulteriors: recollida d'informació valorativa, valoracions sobre el funcionament del servei i elaboració de propostes de millora.

127

Dimensió IV			Categoria A. Comandament de personal
D	-	-	Subcategoria A.1. Participació en la selecció i/o en la continuïtat del personal
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Incidència en la definició de llocs de treball de la plantilla de personal: aportació responsable de criteris (o voluntat d'incidir-hi) i propostes raonades.
D	-	-	2. Incidència en la provisió de personal: definició del perfil, aportació responsable de criteris de participació activa en la selecció (centres privats) i propostes raonades.
D	-	-	3. Incidència en la continuïtat del personal: propostes de renovació motivades, influència sobre les decisions de continuïtat del personal i codi deontològic demostrat.

Dimensió IV		Categoria A. Comandament de personal
■D - -		Subcategoria A.2. Adopció d'estratègies per a la incorporació al lloc de treball
Òrgans unipersonals		Indicadors
D - -		1. Formulació d'un pla d'acollida: formulació de propòsits, compliment d'aspectes, temporització adequada, variants segons destinataris, i mecanismes de revisió i millora.
D - -		2. Execució dels aspectes socials i formals del pla d'acollida: execució d'aspectes socials i execució d'aspectes formals.
D - -		3. Execució dels aspectes tècnics del pla d'acollida: instruments i documents propis del lloc de treball que s'ocupa (horaris, programacions, etc.), i instruments i documents genèrics del centre educatiu (aspectes reglamentaris, projecte educatiu, etc.).
D - -		4. Valoració i millora de l'acollida: valoració de l'eficàcia, valoració del compliment, valoració de la satisfacció i valoració de la dedicació temporal.

Dimensió IV		Categoria A. Comandament de personal
■D - -		Subcategoria A.3. Establiment de criteris per a l'organització del professorat
Òrgans unipersonals		Indicadors
D - -		1. Aplicació de criteris per a l'adscripció del professorat a nivells, grups, àrees i matèries: establiment i aplicació coherent dels criteris funcionals.

Dimensió IV			Categoria A. Comandament de personal
■ D - -			Subcategoria A.3. Establiment de criteris per a l'organització del professorat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	2. Aplicació de criteris per al nomenament de tutors i tutores: consideració dels precedents professionals, valoració de capacitats relacionals específiques, consideració dels grups, consideració d'altres càrrecs i encàrrecs, vinculació horària amb el grup, informe del claustre, i dictamen del cap d'estudis o de la cap d'estudis.
D	-	-	3. Aplicació de criteris per al nomenament de coordinadors i coordinadores de cicle i atribució d'altres responsabilitats: adequació normativa, reconeixement professional, formació específica, idoneïtat de la temporització i procés participat.

129

Dimensió IV			Categoria A. Comandament de personal
D C S			Subcategoria A.4. Implantació de mecanismes de desenvolupament en el lloc de treball
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Tractament d'expectatives professionals: realització d'entrevistes sistemàtiques amb el personal, atenció al personal novell i recent, i valoració conjunta d'expectatives i interessos.
D	C	S	2. Seguiment dels nivells de satisfacció del treball en la institució: valoració del clima del professorat, valoració del clima d'altre personal i confrontació de la valoració amb altres professionals.

Dimensió IV			Categoria A. Comandament de personal
D	C	S	Subcategoria A.4. Implantació de mecanismes de desenvolupament en el lloc de treball
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	S	3. Facilitació d'elements de creixement i millora professional: comunicació d'elements rellevants, comunicació en forma adequada, actuació facilitadora sistemàtica i contrast devolutiu amb el personal sobre els elements introduïts.
D	C	-	4. Motivació al personal per al desenvolupament del treball: atenció sistemàtica als aspectes motivacionals, reconeixement de la feina ben feta, manifestació d'altres expectatives, atorgament de responsabilitats, i difusió i promoció del treball professional.
D	C	-	5. Seguiment del desenvolupament tècnic en el lloc de treball: entrevistes de continuïtat de contingut tècnic amb el personal, comentaris als resultats avaluatius disponibles i valoració conjunta de l'evolució en el desenvolupament tècnic del lloc de treball.
D	C	-	6. Participació en el control del compliment en el treball: aspectes formals, aspectes de contingut, aspectes relacionals i aspectes d'assumpció institucional.

Dimensió IV			Categoria A. Comandament de personal
D	-	-	Subcategoria A.5. Intervenció en l'acomiadament i en la sortida del personal
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Incidència en l'acomiadament de personal: informe escrit, proposta motivada i comunicació a la persona interessada.

Dimensió IV	Categoria A. Comandament de personal
D - -	Subcategoria A.5. Intervenció en l'acomiadament i en la sortida del personal
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	2. Preparació de la sortida de personal de la institució: aspectes socials: entrevista de comiat, actuació sistemàtica, valoració d'aspectes socials, d'organització del comiat institucional ajustat a les circumstàncies i vinculació futura eventual.
D - -	3. Preparació de la sortida de personal de la institució, aspectes tècnics: actuació sistemàtica, assegurement dels aspectes tècnics immediats de continuïtat i enllaç, valoració tècnica del treball en l'organització, i valoració de les aportacions a l'organització del personal que surt.

Dimensió IV	Categoria B. Direcció dels òrgans de coordinació
- ■ C -	Subcategoria B.1. Enfocament del treball dels equips docents, dels departaments i dels tutors
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Execució del treball pedagògic i vinculació amb els criteris del centre: aplicació dels acords relatius a les programacions didàctiques, elecció dels llibres de text i/o dels materials didàctics, organització de l'alumnat, i elaboració de les adequacions curriculars individualitzades.
- C -	2. Execució de les tasques avaluatives i ajustament als criteris del projecte curricular: coordinació de l'aplicació dels acords relatius a l'avaluació de l'alumnat, l'aplicació dels instruments de recull de dades i de registre, i traspass d'informació al propi alumnat, a les famílies, a la resta de mestres i a uns altres centres, compleció actualitzada del registre de la documentació acadèmica de l'alumnat.

Dimensió IV	Categoria B. Direcció dels òrgans de coordinació
- ■ C -	Subcategoria B.1. Enfocament del treball dels equips docents, dels departaments i dels tutors
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	3. Execució de les funcions d'acció tutorial i de regulació de la convivència, i vinculació als principis del PEC i de l'RRI: salvaguarda de les normes de convivència, coordinació de la intervenció de les tutores i dels tutors en l'acció tutorial i en l'orientació personal i escolar, individual i en grup, de l'alumnat.
- C -	4. Execució de l'organització d'activitats de suport al desplegament curricular i vinculació als criteris de centre: coordinació del programa d'activitats acordades pels tutors i les tutores, comunicació de la informació a les famílies.
- C -	5. Seguiment dels projectes d'innovació, investigació i formació, i vinculació als objectius institucionals: planificació, execució i/o avaluació del projecte en funció del procés en què es trobin, coordinació de la participació de les persones implicades.

Dimensió IV	Categoria B. Direcció dels òrgans de coordinació
- C -	Subcategoria B.2. Guiatge de la coordinació de cicle i/o etapa
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Establiment d'un marc de coordinació habitual: formulació de temes de caràcter cíclic o de continuïtat i d'innovació o millora, disseny de la forma de treball (dinàmica de funcionament, periodicitat, responsabilitats, procediments d'aplicació), i acords per al seguiment i la valoració.

Dimensió IV	Categoria B. Direcció dels òrgans de coordinació
- C -	Subcategoria B.2. Guiatge de la coordinació de cicle i/o etapa
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	2. Elaboració de les línies de treball dels cicles dels departaments i de les etapes per al curs escolar: concreció del treball sobre desplegament curricular, (distribució de continguts, seqüència d'objectius, aspectes metodològics, organitzatius, de recursos, d'atenció a la diversitat, de continguts transversals), avaluació de l'alumnat (aplicació de criteris, instruments, registre, ús de la informació...), regulació de la convivència (acció tutorial, normes de convivència...), activitats de suport curricular (sortides, celebracions...), projectes de desenvolupament professional (innovacions, investigacions, formació).
- C -	3. Coordinació del treball de les comissions d'avaluació: planificació d'actuacions, desenvolupament de les funcions, coordinació de la participació de tots els professionals i de totes les professionals que intervenen en el procés d'ensenyament/aprenentatge de l'alumnat.
- C -	4. Seguiment de les actuacions planificades i incidentals: seguiment periòdic d'actuacions planificades relatives a diferents àmbits (curricular, avaluatiu, de convivència, d'organització horària, etc.), seguiment puntual d'actuacions incidentals, reconducció de desviacions, introducció de modificacions.

Dimensió IV	Categoria B. Direcció dels òrgans de coordinació
- ■ C -	Subcategoria B.3. Guiatge dels altres òrgans unipersonals de coordinació
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Establiment d'un marc de coordinació habitual: temes que es pretenen tractar en les sessions de treball dels diferents equips en funció de la planificació general i de les necessitats i/o dels problemes de cada equip o comissió, orientació d'estratègies per a la realització del treball conjunt.
- C -	2. Elaboració en col·laboració amb els òrgans unipersonals respectius del pla de treball específic del curs: assessorament en l'ús educatiu i aplicacions de gestió i de manteniment tècnic dels equipaments d'informàtica, assessorament i aplicació del projecte lingüístic, programació i organització d'activitats de suport al desplegament curricular i als serveis escolars.
- C -	3. Supervisió de l'execució del pla de treball: seguiment periòdic de les actuacions planificades, seguiment puntual d'actuacions incidentals, reconducció de desviacions, introducció de modificacions.

Dimensió IV	Categoria C. Cohesió dels equips docents
D C -	Subcategoria C.1. Potenciació dels valors compartits
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Comprovació dels valors compartits: sistematicitat, ajustament de les decisions dels òrgans de govern als valors compartits, ajustaments de l'actuació dels òrgans de coordinació als valors compartits i instruments de gestió motivats en els valors compartits.

Dimensió IV			Categoria C. Cohesió dels equips docents
D	C	-	Subcategoria C.1. Potenciació dels valors compartits
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	2. Impuls per al desenvolupament dels valors compartits: explicitació de la totalitat de valors instituïts, aclariment dels ajustaments en el desenvolupament, aplicació dels valors explicitats i valoració de l'assumpció real o del grau en què són compartits els valors de l'organització, vehiculats a través de les actuacions descrites en l'indicador anterior de comprovació dels valors compartits.
D	C	-	3. Promoció o generació de valors emergents en la comunitat educativa: valoració de l'emergència de valors a través dels equips docents, incorporació d'aspectes en l'orientació del treball dels equips docents i vehiculació de noves propostes axiològiques als òrgans de govern.

Dimensió IV			Categoria C. Cohesió dels equips docents
D	C	-	Subcategoria C.2. Formació dels equips docents
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	1. Mediació en la configuració d'equips docents: valoració prèvia d'eficàcia, valoració prèvia d'harmonia, mediació transaccional per a l'equilibració dels equips resultants, i explicitació col·lectiva dels objectius mediats i immediats.
D	C	-	2. Generació de confiança en els equips docents: incidència sobre el grup (prèvia i en la marxa) i incidència sobre algunes individualitats (prèvia i en la marxa).
D	C	-	3. Creació d'hàbits de treball en equip: impuls per a l'actuació ordenada, impuls per a l'actuació metòdica i impuls per a l'actuació constructiva.

Dimensió IV			Categoria C. Cohesió dels equips docents
D	C	-	Subcategoria C.2. Formació dels equips docents
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	C	-	4. Potenciació de la cultura cooperativa: valoració de la cooperativitat i difusió de pràctiques cooperatives reeixides.
D	C	-	5. Mediació en la configuració dels equips docents: recull de suggeriments, contrast de propostes, negociació d'acords i proposta d'equips amb justificació pedagògica.

Dimensió IV			Categoria C. Cohesió dels equips docents
-	■C	-	Subcategoria C.3. Impuls a l'acció dels equips docents
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	C	-	1. Identificació amb els objectius institucionals: prioritització d'objectius institucionals, promoció d'actuacions ajustades als objectius, foment de la reflexió sobre els comportaments.
-	C	-	2. Planificació participativa de l'actuació: facilitació de la intervenció de l'equip en el disseny, facilitació d'actuacions, contrast de criteris, influència de l'equip en les propostes d'acció.
-	C	-	3. Creació d'hàbits de treball en equip: processos de presa de decisions participats, facilitació del treball conjunt, impuls a la cooperació i respecte pel consens.
-	C	-	4. Avaluació de l'actuació conjunta de l'equip: valoració del clima de treball positiu, anàlisi d'actuacions molt reeixides i poc reeixides, reconducció de desviacions, introducció de modificacions, potenciació de les accions que generen satisfacció en la tasca d'equip.

Dimensió IV	Categoria D. Canals de comunicació amb la comunitat educativa
D ■ C -	Subcategoria D.1. Estructuració de la comunicació descendent formal
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	1. Utilització de canals formals de comunicació vers el professorat: comunicats escrits generals, comunicats escrits particularitzats, informació exposada al professorat, informació arxivada per al professorat, sistematicitat, periodicitat de la comunicació, pertinença i rellevància del contingut comunicatiu, format adequat, i mecanismes eficients de distribució i arxiu.
D C -	2. Utilització de canals formals de comunicació vers l'alumnat: comunicats escrits als representants de l'alumnat, informació exposada a l'alumnat, sistematicitat, format adequat, periodicitat adequada, pertinença i rellevància del contingut i mecanismes eficients de distribució i arxiu.
D C -	3. Utilització de canals formals de comunicació vers les famílies: comunicats escrits generals, comunicats als representants del sector de pares i mares, informació exposada als pares i mares, informació arxivada a disposició dels representants del sector familiar, sistematicitat, format adequat, periodicitat adequada, pertinença i rellevància del contingut, i mecanismes eficients de distribució i arxiu.
D C -	4. Utilització de canals formals de comunicació vers els altres membres de la comunitat educativa: comunicats específics, informació exposada o arxivada segons els casos, sistematicitat, format adequat, pertinença i rellevància del contingut, i mecanismes eficients de distribució i arxiu.

Dimensió IV	Categoria D. Canals de comunicació amb la comunitat educativa
D ■ C -	Subcategoria D.1. Estructuració de la comunicació descendent formal
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	5. Utilització de canals formals de comunicació vers els serveis educatius: comunicats específics, informació exposada o arxivada segons els casos, sistematicitat, format adequat, pertinença i rellevància del contingut, i mecanismes eficients de distribució i arxiu.

Dimensió IV	Categoria D. Canals de comunicació amb la comunitat educativa
D C -	Subcategoria D.2. Estructuració de la comunicació ascendent formal
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	1. Establiment de mecanismes per a la canalització ascendent de comunicació per a professorat: mecanismes de recollida de suggeriments i despatx formalitzat d'informació contingent.
D C -	2. Establiment de mecanismes per a la canalització ascendent de comunicació per a alumnes, pares i mares: mecanismes de recollida de suggeriments i despatx formalitzat d'informació contingent.
D C -	3. Establiment de mecanismes per a la canalització ascendent de comunicació per a altres membres de la comunitat educativa: mecanismes de recollida de suggeriments i despatx formalitzat d'informació contingent.

Dimensió IV	Categoria D. Canals de comunicació amb la comunitat educativa
D C -	Subcategoria D.3. Intervenció en les xarxes comunicatives informals
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	1. Identificació d'escenaris i moments d'activació de les xarxes: identificació d'escenaris, identificació de moments i identificació de les posicions de les persones a les xarxes.
D C -	2. Canalització d'iniciatives comunicatives: receptivitat vers les iniciatives, transacció sobre els continguts de les iniciatives i vehiculació per un canal adequat.
D C -	3. Intervenció en les xarxes informals: presència discreta i moderada en les xarxes informals, intervenció activa i intervenció passiva.

139

Dimensió IV	Categoria E. Desenvolupament professional del personal
D C -	Subcategoria E.1. Promoció de la investigació i la innovació
Òrgans unipersonals	Indicadors
D C -	1. Facilitació de les investigacions i innovacions: coneixement de les investigacions, coneixement de les innovacions, anàlisi de no-contradicció i suport institucional.
D C -	2. Col·laboració en el desenvolupament d'investigacions i innovacions: anàlisi de coherència institucional, selecció d'iniciatives i facilitació de recursos.
D C -	3. Col·laboració en la difusió d'investigacions i innovacions: difusió interna de les investigacions i innovacions del propi centre, difusió externa de les investigacions i innovacions del centre, i difusió en el centre d'innovacions i investigacions vinculades als interessos professionals.

Dimensió IV		Categoria E. Desenvolupament professional del personal
D	C -	Subcategoria E.1. Promoció de la investigació i la innovació
Òrgans unipersonals		Indicadors
D	C -	4. Aplicació de resultats d'investigació i innovació: anàlisi de resultats en els òrgans de govern i elaboració de propostes conseqüents.

Dimensió IV		Categoria E. Desenvolupament professional del personal
D	C -	Subcategoria E.2. Canalització i articulació de la formació
Òrgans unipersonals		Indicadors
D	- -	1. Facilitació d'activitats formatives de caràcter individual: difusió d'informació sobre activitats formatives, suport institucional en relació amb la vinculació que en pugui resultar amb els objectius institucionals i facilitació d'accés a ajuts.
D	- -	2. Promoció de la transferència de la formació individual: facilitació de resums explicatius, transferència documental i valoració de l'aplicabilitat al centre.
D	- -	3. Desenvolupament de la consideració del centre com a unitat de formació per al personal: facilitació d'intercanvis interns, promoció activa de documentació professional i promoció de l'elaboració d'articles professionals.
-	C -	4. Facilitació de la formació que es desenvolupi en el propi centre: coneixement de les activitats en les quals participa el professorat, anàlisi de no-contradicció i suport institucional.
-	C -	5. Col·laboració en el desenvolupament de la formació: anàlisi de coherència institucional, selecció d'iniciatives i facilitació de recursos.

Dimensió IV			Categoria E. Desenvolupament professional del personal
D	C	-	Subcategoria E.2. Canalització i articulació de la formació
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	C	-	6. Aplicació dels resultats de la formació: facilitació de transferència a la resta de professionals i anàlisi de la seva incorporació als plantejaments institucionals per part dels òrgans de govern.

Dimensió IV				Categoria E. Desenvolupament professional del personal
D	C	S		Subcategoria E.3. Participació en l'avaluació interna
Òrgans unipersonals				Indicadors
D	-	-		1. Articulació de les valoracions dels òrgans interns amb competències sobre avaluació del personal: participació dels òrgans col·legiats de govern, participació dels òrgans unipersonals de govern, participació dels òrgans de coordinació i participació de l'avaluand.
D	C	S		2. Aplicacions d'avaluacions internes de centre, de plans i programes i de processos: aplicació de plans d'avaluació del centre, de plans específics, de programes concrets i dels resultats de l'alumnat.
D	C	S		3. Potenciació de l'autoavaluació dels professionals i de les professionals: promoció de l'autoavaluació en els dissenys avaluatius, coordinació de la definició de pautes i criteris per a l'autoavaluació, i promoció de l'emissió d'autoinformes pautats i sistemàtics.

Dimensió IV			Categoria E. Desenvolupament professional del personal
D	C	S	Subcategoria E.3. Participació en l'avaluació interna
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	4. Observació i contrast de l'actuació dels professionals i de les professionals: negociació de l'accés, disseny d'avaluació, instruments tècnics, acord deontològic sobre el tractament de la informació recollida, contrast amb el professional o amb la professional en relació amb la previsió, contrast amb el professional o amb la professional en relació amb el desenvolupament i negociació de les conclusions.
D	C	S	5. Utilització dels resultats d'avaluació interna per a la millora: propostes per a la millora del personal en els òrgans col·legiats de govern, propostes per a la millora del personal en els òrgans de coordinació i propostes per a la millora del personal adreçades directament a aquest.
D	C	S	6. Potenciació de la coavaluació dels equips professionals: promoció de la coavaluació en els dissenys avaluatius, coordinació de la definició de pautes i criteris per a la coavaluació, i promoció de l'emissió d'informes sistemàtics.

Dimensió V			Categoria A. Articulació dels recursos i equipament didàctic
-	■C	-	Subcategoria A.1. Harmonització dels llibres de text i del material didàctic de les àrees i matèries curriculars
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	C	-	1. Tramitació de la informació dels llibres de text i del material didàctic als equips de cicle o departaments: informació actualitzada, puntual i variada, i transmissió a través dels coordinadors i de les coordinadores o dels caps de departament.

Dimensió V	Categoria A. Articulació dels recursos i equipament didàctic
- ■C -	Subcategoria A.1. Harmonització dels llibres de text i del material didàctic de les àrees i matèries curriculars
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	2. Concreció del procediment tècnic per a la selecció de llibres de text i material didàctic: elaboració o adaptació d'instruments o guies per a la valoració dels textos en coherència amb els criteris del projecte curricular del centre, determinació de les formes d'aplicació i assignació de temps en el calendari no docent del professorat.
- C -	3. Assegurament dels requisits normatius en la selecció: atenció a l'homologació o autorització administrativa, atenció al període mínim de vigència i estudi de casos molt excepcionals per sol·licitar autorització raonada de canvi abans del termini establert normativament.
- C -	4. Supervisió de la utilització i optimització: valoració periòdica de llibres i materials, vinculació a la nova selecció, i revisió del seu ús.

143

Dimensió V	Categoria A. Articulació dels recursos i equipament didàctic
- C -	Subcategoria A.2. Articulació dels equipaments i dels recursos informàtics
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Concreció del procediment tècnic per a la selecció dels recursos informàtics en l'àmbit curricular: determinació del procediment d'informació, fixació del procediment per a l'elaboració i adaptació d'instruments o guies per a la valoració dels programes, concreció de les formes d'aplicació, coherència amb els objectius educatius, i coherència amb la resta de recursos didàctics.

Dimensió V	Categoria A. Articulació dels recursos i equipament didàctic
- C -	Subcategoria A.2. Articulació dels equipaments i dels recursos informàtics
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	2. Formació del professorat en l'ús didàctic i en l'ús de les aplicacions de gestió acadèmica: inclusió a la programació general del centre (amb vinculació als objectius institucionals), planificació de la formació en funció dels recursos informàtics disponibles, planificació de la formació en funció dels recursos humans disponibles (per donar i rebre formació), orientació formativa al professorat per a l'aplicació didàctica, i orientació al professorat per a la pràctica de les aplicacions de gestió acadèmica.
- C -	3. Promoció de la utilització educativa de programes informàtics en les diverses àrees i matèries del currículum: vinculació com a element de motivació, vinculació com a recurs per a l'exercitació de determinats continguts, vinculació com a recurs per al reforçament o l'ampliació de determinats continguts, vinculació com a recurs per diversificar les estratègies didàctiques i vinculació com a recurs per facilitar els aprenentatges a alumnes amb necessitats educatives especials.
- C -	4. Supervisió de la utilització i optimització: valoració periòdica de programes d'ús didàctic, valoració periòdica de programes de gestió acadèmica, incidència en la nova selecció de programes didàctics i de gestió acadèmica, revisió periòdica de l'estat de les instal·lacions, revisió periòdica de l'ús de programes didàctics en la pràctica docent, i revisió periòdica de l'ús de programes de gestió acadèmica en la pràctica educativa.

Dimensió V	Categoria A. Articulació dels recursos i equipament didàctic
- C -	Subcategoria A.3. Articulació dels equipaments i recursos audiovisuals
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Concreció del procediment tècnic per a la selecció dels recursos audiovisuals en l'àmbit curricular: determinació del procediment d'informació, fixació del procediment per a l'elaboració i adaptació d'instruments o guies per a la valoració dels recursos, concreció de les formes d'aplicació, coherència amb els objectius educatius, i coherència amb la resta de recursos didàctics.
- C -	2. Promoció de la utilització educativa dels recursos audiovisuals en les diverses àrees del currículum: vinculació com a recurs de motivació, vinculació com a recurs per al reforçament o l'ampliació de determinats continguts, vinculació com a recurs per diversificar les estratègies didàctiques i vinculació com a recurs per facilitar els aprenentatges a alumnes amb necessitats educatives especials.
- C -	3. Assegurament de la coherència i adequació: coherència amb els objectius educatius del centre, coherència amb els objectius didàctics de les àrees i matèries, i reforçament de l'acció educativa.
- C -	4. Supervisió de l'ús educatiu, promoció i optimització: valoració periòdica de recursos i suports audiovisuals, revisió periòdica dels equipaments, incidència en la nova selecció, i revisió del seu ús i la seva incidència en la pràctica educativa.

Dimensió V	Categoria A. Articulació dels recursos i equipament didàctic
- C -	Subcategoria A.4. Adequació dels recursos bibliogràfics
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Promoció, revisió o generació de normes de funcionament de la biblioteca escolar: assegurament de l'existència de normes d'organització i funcionament, assegurament de la seva aplicabilitat, adaptació als canvis, i coherència amb els objectius educatius i altres normes i reglaments del centre.
- C -	2. Impuls per la vigència, aplicació i seguiment de les normes de funcionament: assegurament de la vigència, difusió del seu contingut entre les usuàries i els usuaris, i aplicació real i efectiva.
- C -	3. Concreció del procediment tècnic per a la selecció del fons bibliogràfic: determinació del procés de recollida d'informació, fixació del procediment de preselecció, vinculació a necessitats curriculars, vinculació a demandes de suport curricular i extracurricular, i elaboració i justificació pressupostària de la proposta.
- C -	4. Promoció i impuls de l'ús educatiu: proposta de persona responsable directa de la gestió del servei, assignació de temps, determinació de tasques tècniques, fixació de tasques de control, concreció de tasques de promoció i optimització del servei.
- C -	5. Supervisió de l'ús educatiu, promoció i actualització: valoració periòdica de l'actualització del fons bibliogràfic, valoració periòdica de la posada en pràctica de les normes d'ús, valoració del seu ús com a servei, i vinculació a la reformulació de les normes i a la nova selecció del fons bibliogràfic.

Dimensió V	Categoria A. Articulació dels recursos i equipament didàctic
- C -	Subcategoria A.5. Articulació dels equipaments dels espais docents específics
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Estudi de necessitats i propostes d'assignació de recursos: consideració dels criteris continguts en el projecte curricular, relació amb la metodologia, consideració de les necessitats educatives especials d'alguns alumnes i consideració de la facilitat d'adaptació del recurs.
- C -	2. Promoció de la utilització dels equipaments com a recurs didàctic en la pràctica docent: promoció de l'ús educatiu dels equipaments comuns i els materials didàctics en funció de l'edat dels alumnes i de les alumnes, les necessitats o deficiències específiques, les característiques de les àrees i matèries curriculars i els recursos de l'entorn.
- C -	3. Supervisió de l'ús educatiu, promoció i optimització: valoració periòdica dels recursos i equipaments didàctics, vinculació a la nova selecció, i revisió del seu ús.

147

Dimensió V	Categoria B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials
- - ■S	Subcategoria B.1. Registre de comptabilitat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- - S	1. Establiment d'instruments tècnics per al registre de comptabilitat: llibre diari, llibre major, registre de caixa i registre de facturació.
- - S	2. Compleció de dades en els instruments tècnics de registre de comptabilitat: assignació de temps en l'horari directiu, actualització de les anotacions i correcció de les anotacions comptables.

Dimensió V	Categoria B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials
- - ■S	Subcategoria B.1. Registre de comptabilitat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- - S	3. Disponibilitat de dades de l'estat de comptes: per centres de despesa, per capítols de despesa i per programes (saldos i assignacions pendents, en cada cas).

Dimensió V	Categoria B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials
D - S	Subcategoria B.2. Justificació de comptes
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - S	1. Verificació de la facturació: verificació del compliment, verificació d'adequació a les previsions i verificació del seu registre.
D - S	2. Verificació de despesa i ingressos per capítols: correspondència entre les partides dels capítols de justificació i les dades dels centres de despesa pressupostaris, comprovació d'ingressos i comprovació final de saldos i romanents.

Dimensió V	Categoria B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials
D - S	Subcategoria B.3. Aplicació del pressupost
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Ordenació dels pagaments: comprovació d'ajustament a la despesa compromesa, comprovació d'ajustament a la previsió pressupostària i comprovació de liquiditat suficient.

Dimensió V			Categoria B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials
D	-	S	Subcategoria B.3. Aplicació del pressupost
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	-	S	2. Lliurament dels pagaments: comprovació de les dades de cada pagament, temporització adequada i registre dels rebuts corresponents.
D	-	S	3. Seguiment de l'aplicació del pressupost: regularitat temporal de control adequada, verificació comptable de la despesa i verificació comptable d'ingressos.
D	-	S	4. Balanç i avaluació del pressupost: balanç comptable, verificació pressupostària en relació amb les previsions i propostes de millora.

Dimensió V			Categoria B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials
-	-	■S	Subcategoria B.4. Formulació i actualització de l'inventari
Òrgans unipersonals			Indicadors
-	-	S	1. Establiment d'un format adequat d'inventari: estandarització de conceptes, registre de procedència i destinació, datacions, estat de conservació, valoració econòmica, criteris de valoració d'estocs, i assignació a àrea i matèria o equip docent.
-	-	S	2. Confecció de l'inventari: difusió de la seva funcionalitat, procés participat, establiment de criteris per a la recollida d'informació, temporització adequada i buidatge d'informació.
-	-	S	3. Manteniment de l'inventari: actualització de dades, registre d'altres i baixes, i comprovació anual general.

Dimensió V	Categoria B. Aprofitament dels recursos econòmics i inventarials
- - ■S	Subcategoria B.4. Formulació i actualització de l'inventari
Òrgans unipersonals	Indicadors
- - S	4. Disponibilitat de dades inventarials: publicitat i difusió de les dades generals de l'inventari als òrgans de govern, i difusió desagregada per equips docents, àrees i matèries.

Dimensió V	Categoria C. Articulació dels espais i del temps
- ■C -	Subcategoria C.1. Ordenació de l'horari i del calendari de l'alumnat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Formulació de criteris de distribució de l'horari lectiu dels diferents grups, àrees i matèries: atenció al referent normatiu per a la distribució dels temps de cada àrea i matèria i de l'esbarjo en cada curs, cicle o etapa, consideració dels criteris del projecte curricular de centre, concreció de la durada del temps per a les sessions de classe, determinació de l'horari tipus setmanal, consideració de les característiques dels grups d'alumnes, limitació del nombre de professors per grup d'alumnes, i atenció als espais disponibles.
- C -	2. Elaboració de l'horari lectiu dels grups d'alumnes: distribució del temps de les àrees i matèries curriculars, dels temps d'esbarjo, dels temps de tutoria i de l'horari dels diferents agrupaments, atenció als suggeriments dels equips docents, revisió de l'aplicació, i reconducció de disfuncions.

Dimensió V	Categoria C. Articulació dels espais i del temps
- ■C -	Subcategoria C.1. Ordenació de l'horari i del calendari de l'alumnat
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	3. Elaboració de l'horari i del calendari de les activitats de suport curricular: coordinació de la confecció del calendari i de l'horari d'acord amb els criteris del projecte curricular de centre i amb les propostes del consell escolar per a les activitats complementàries, confecció del calendari de les substitucions del professorat, confecció de l'horari d'atenció dels alumnes i de les alumnes que no participen en sortides i estades, revisió de l'aplicació, i correcció de disfuncions.

Dimensió V	Categoria C. Articulació dels espais i del temps
D C -	Subcategoria C.2. Ordenació de l'horari i del calendari docent i no docent del professorat
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Distribució d'activitats en el calendari docent del professorat: temporització adequada de les activitats d'ensenyament/aprenentatge, temporització adequada de les activitats d'avaluació de l'alumnat, distribució adequada de la dedicació a la coordinació i distribució adequada de la dedicació a l'avaluació.
- C -	2. Distribució d'activitats en l'horari i en el calendari docent del professorat: distribució d'activitats relacionades amb les àrees i matèries curriculars, amb la tutoria d'alumnes, amb els diferents agrupaments, amb atenció a alumnes amb necessitats educatives especials, i per a substitucions de baixes o absències de curta durada (amb atenció a criteris de centre).

Dimensió V			Categoria C. Articulació dels espais i del temps
D	C	-	Subcategoria C.2. Ordenació de l'horari i del calendari docent i no docent del professorat
Òrgans unipersonals			Indicadors
D	-	-	3. Control d'activitats en l'horari docent del professorat: formalització escrita, control de dedicació per àrees i matèries, control de dedicació per grups, control de dedicació de guàrdies i vigilàncies, i control de dedicació docent total.
D	-	-	4. Distribució d'activitats en el calendari no docent del professorat: establiment de calendaris generals per aquests períodes, establiment de calendaris específics segons responsabilitats i dedicacions, i previsió d'efectuar totes les activitats necessàries de coordinació, planificació i avaluació corresponents.
-	C	-	5. Distribució d'activitats en l'horari i en el calendari no docent del professorat: distribució de les reunions de claustre i consell escolar, d'equip directiu, amb els òrgans de coordinació, d'equips docents, d'equips de responsables de serveis (si escau); concreció de reunions de planificació i avaluació, concreció de reunions i entrevistes amb les famílies de l'alumnat de cada grup classe, distribució de reunions amb serveis educatius, distribució dels horaris d'activitats de formació del professorat, i distribució de les reunions per a la col·laboració amb activitats complementàries.
D	-	-	6. Control d'activitats en l'horari no docent del professorat: formalització escrita, control de dedicació a l'atenció a l'alumnat, control de dedicació a l'atenció a les famílies, control de dedicació a la coordinació i control de dedicació als òrgans de govern.

Dimensió V	Categoria C. Articulació dels espais i del temps
- C -	Subcategoria C.3. Ordenació de la comunicació amb les famílies
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Organització de l'horari i del calendari de reunions del professorat amb les famílies: concreció de la periodicitat, determinació de l'horari compatible amb la disponibilitat dels pares i de les mares, especificitat dels calendaris dels grups que inicien i que acaben l'escolaritat al centre, atenció a les convocatòries en els procediments i en els terminis adients, atenció a la idoneïtat dels espais, atenció als suggeriments dels tutors, verificació de l'aplicació, reconducció de disfuncions, i valoració de la funcionalitat.
- C -	2. Organització del calendari de lliurament dels informes d'avaluació: elaboració amb respecte als mínims normatius, atenció als criteris del projecte curricular del centre, recull de propostes dels tutors, coherència temporal, publicitat i coordinació horària.
- C -	3. Organització del calendari i de l'horari de les entrevistes amb les famílies: acord amb els mínims normatius, atenció als criteris del projecte curricular de centre, recull de propostes dels tutors, promoció de la publicitat, coordinació dels horaris per a casos específics (en què cal la participació d'altres professionals o serveis), revisió de l'aplicació, correcció de disfuncions i valoració de la funcionalitat.

Dimensió V	Categoria C. Articulació dels espais i del temps
- C -	Subcategoria C.4. Distribució d'espais docents i no docents
Òrgans unipersonals	Indicadors
- C -	1. Formulació de criteris per a la distribució dels espais docents i no docents: atenció a les característiques de l'edifici, atenció a les activitats docents, recreatives i de serveis, coherència amb la dotació de mobiliari i equipament disponible, funcionalitat de la disposició dels elements, i optimització de l'ús dels espais amb finalitats educatives.
- C -	2. Distribució dels espais docents comuns i no comuns en les activitats lectives: distribució de les aules, distribució dels espais docents d'ús comú, delimitació de les zones d'esbarjo, aplicació de criteris pedagògics, atenció a les propostes del professorat, verificació de l'aplicació, correcció de disfuncions i valoració de la funcionalitat.
- C -	3. Distribució dels espais docents comuns en les activitats complementàries, extraescolars i de serveis: distribució en funció de la programació d'activitats, delimitació de les zones d'esbarjo i activitats de lleure, atenció als suggeriments dels responsables de les activitats, verificació de l'aplicació, correcció de disfuncions, i valoració de la funcionalitat.

Dimensió V	Categoria C. Articulació dels espais i del temps
D - -	Subcategoria C.5. Gestió de la seguretat i evacuació del recinte escolar
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Verificació dels mecanismes de seguretat: comprovació del manteniment d'instal·lacions generals i subministraments, comprovació del manteniment d'equips específics, comprovació de salubritat i elements de seguretat, identificació de punts negres i mesures cautelars associades, i prevenció davant de contingències.
D - -	2. Establiment de plans d'emergència i evacuacions: formalització escrita, comprovació tècnica, compliment d'aspectes tècnics i educatius, difusió del pla, senyalització del recinte, avaluació i actualització del pla.
D - -	3. Programació de simulacres: fixació suficient de simulacres, elaboració d'informes avaluatius i tramesa a la titularitat del centre.

155

Dimensió V	Categoria D. Regulació dels processos administratius interns
■D - ■S	Subcategoria D.1. Cura de la formalització de la preinscripció i matrícula
Òrgans unipersonals	Indicadors
- - S	1. Preparació d'informació per a la seva difusió: compliment dels mínims normatius, informació sobre el centre, informació sobre el procés, resums informatius concrets, preparació de la difusió, identificació de punts estratègics, i previsió de despesa i reprografia.
D - -	2. Difusió d'informació: utilització de canals múltiples, informació completa de l'oferta, informació completa de la regulació del procés, difusió general, difusió controlada a grups diana, i difusió als usuaris i a les usuàries actuals.

Dimensió V	Categoria D. Regulació dels processos administratius interns
■ D - ■ S	Subcategoria D.1. Cura de la formalització de la preinscripció i matrícula
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	3. Atenció al públic: entrevistes singularitzades, recursos d'aclariment informatiu, visites a les instal·lacions, jornades de portes obertes, lliurament de documentació escrita i consulta d'altra informació i documentació.
- - S	4. Recepció de sol·licituds: establiment del mecanisme de recepció, establiment d'horari i calendari, comprovació de compleció, remarca sobre la responsabilitat de la veracitat de les dades i interdicció de la duplictat, registre de les sol·licituds, lliurament de còpia segellada, i tractament correcte de les sol·licituds fora de termini.
D - -	5. Compliment de la normativa de preinscripció i matrícula: publicitat adequada, control sobre sol·licituds, control justificatiu sobre documentació, compliment de terminis, intervenció del consell escolar, aplicació dels barems, tractament adequat de les reclamacions, compliment de les resolucions de la comissió d'escolarització i termini extraordinari de matrícula.
- - S	6. Publicació dels resultats de les preinscripcions: publicació de les resolucions del consell escolar, indicació de les puntuacions, indicació del règim de recursos i publicació de les resolucions de la comissió d'escolarització.
D - S	7. Col·laboració amb l'Administració educativa en el procés: tramesa de l'oferta, tramesa de les dades de preinscripció i documentació necessària, publicació de vacants residuals i tramesa de dades de matrícula.

Dimensió V	Categoria D. Regulació dels processos administratius interns
■D - ■S	Subcategoria D.1. Cura de la formalització de la preinscripció i matrícula
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - S	8. Recollida i tràmit d'informació rellevant de l'alumnat de nova matrícula: obertura d'expedient documental, demanda de documentació tècnica al centre de procedència, tramitació específica eventual (alumnes amb necessitats educatives especials), i ampliació d'informació (si escau).

Dimensió V	Categoria D. Regulació dels processos administratius interns
D - S	Subcategoria D.2. Tramitació d'ajuts
Òrgans unipersonals	Indicadors
- - S	1. Tramitació d'ajuts ordinaris a l'estudi: preparació de reculls informatius, establiment dels mecanismes de recepció de les sol·licituds, recepció de sol·licituds i tramesa de sol·licituds.
D - -	2. Control de la tramitació d'ajuts ordinaris a l'estudi: difusió d'informació, comprovació dels requisits, documentació justificativa i tramitació adequada en temps i forma.
- - S	3. Tramitació d'ajuts extraordinaris a l'estudi: preparació de la informació pertinent, recepció de sol·licituds i tramesa de sol·licituds.
D - -	4. Control de la tramitació d'ajuts extraordinaris a l'estudi: informació i assessorament als casos concrets, comprovació documental i tramesa adequada en temps i forma.

Dimensió V	Categoria D. Regulació dels processos administratius interns
D - S	Subcategoria D.3. Custòdia d'expedients acadèmics
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - S	1. Control dels expedients acadèmics de l'alumnat: totalitat d'expedients, accessibilitat, compliment de la documentació d'obertura, documentació acadèmica actualitzada i completa, i documentació complementària adient.
D - S	2. Control dels expedients acadèmics dels exalumnes: totalitat d'expedients, accessibilitat i contingut adequat quant a resultats i escolaritat.

Dimensió V	Categoria D. Regulació dels processos administratius interns
D - -	Subcategoria D.4. Tramitació d'expedients sancionadors
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	1. Aplicació de criteris en l'obertura d'expedients i mesures cautelars: quantificació mínima, aplicació de mesures prèvies a tots els nivells possibles, justificació i motivació educativa de l'obertura, i mesures cautelars justificades educativament.
D - -	2. Assegurament de la regularitat del procés: intervenció regular del consell escolar, nomenament regular de l'instructor o de la instructora, seguiment de tots els preceptes que regulen la instrucció del procediment, terminis correctes i acabament motivat de l'expedient.
D - -	3. Garantia dels drets individuals: confidencialitat, audiència, dret a no declarar-se culpable, dret a rebre regularment les comunicacions, dret a defensa, representació i presentació d'al·legacions, tràmit de vista i audiència, i dret a conèixer el règim de recursos.

Dimensió V	Categoria D. Regulació dels processos administratius interns
D - -	Subcategoria D.4. Tramitació d'expedients sancionadors
Òrgans unipersonals	Indicadors
D - -	4. Assegurament de la idoneïtat del compliment de les sancions: tipicitat de la falta, correlació entre falta i sanció, ponderació equitativa de la sanció, justificació de la sanció en termes de finalitats educatives, condonació eventual, i preparació dels processos educatius de postcompliment de la sanció.

5. CRITERIS I VARIABLES QUE CAL CONSIDERAR PER A L'ELABORACIÓ DE DISSENYS D'AVALUACIÓ ESPECÍFICS A PARTIR DEL MODEL GENERAL

El sistema d'indicadors fins ara descrit no és una llista de tots els aspectes o un menú de subcategories que cal tenir en compte en la seva totalitat per a l'avaluació de la funció directiva, sinó que la seva vocació és d'aplicació parcial d'algunes de les subcategories en els diferents òrgans unipersonals que la duen a terme en un centre i en un moment determinat. Normalment, s'aplicaran algunes subcategories per a la funció directiva d'algun dels càrrecs directius.

Igualment, en el seu moment hem vist les distintes finalitats avaluatives; d'aquesta manera, podria tractar-se bàsicament d'avaluació per a l'acreditació (per exemple, de la directora per consolidar complement retributiu, del cap d'estudis o del secretari per a l'exercici de la direcció, etc.), o d'avaluació per a la millora en l'exercici de la pròpia funció directiva. Això no obstant, podrien considerar-se altres finalitats, com ara l'avaluació diagnòstica o l'autoavaluació, per proporcionar instruments de reflexió i innovació.

Directament vinculades a la finalitat que es tracti, hi ha unes altres qüestions molt rellevants que cal tenir en compte, com ara qui proposa o encarrega l'avaluació, els recursos que es dediquen a l'acció avaluativa (relació entre el cost i els resultats), i el posicionament relatiu entre avaluador/s i directiu/s la funció dels quals s'avalua (així, interna/externa, jeràrquica/staff, etc.).

Una altra qüestió és la necessitat de singularitzar el disseny avaluatiu concret segons les circumstàncies que es donen per a cada cas. Així, caldrà considerar aspectes com ara: el context del centre, els antecedents directius d'aquest, els recursos disponibles per a la funció directiva, l'experiència directiva de les persones implicades, els objectius institucionals plantejats, etc.

Finalment, sempre que no es tracti d'una autoavaluació, caldrà estar al principi de participació/implicació, ja enunciat, del model general. Això significa determinar els nivells de participació que s'a-

torguen a les pròpies persones interessades en la concreció del disseny avaluatiu, per exemple, en la tria de les subcategories que es pretenen avaluar.

Moltes d'aquestes qüestions s'hauran de determinar, concretar i negociar. En aquest procés tindrà una importància cabdal l'habilitat, els coneixements tècnics i l'experiència dels avaluadors i de les avaluadores; en qualsevol cas, haurà de justificar-se i resultar coherent el disseny concretat abans de la seva aplicació.

És evident que els diversos grups de criteris i variables esmentats fins ara no són al mateix plànol, ni de relació lògica i causal en el procés que ens ha de poder portar del model general als dissenys d'avaluació específics en cada cas. Si els ordenem segons la lògica d'aquest procés de concreció, tenim els grups de criteris i variables següents:

- a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació.
- b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret.
- c) Variables vinculades a la participació dels agents implicats.
- d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model general.

a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació

162

A més del criteri quantitatiu que veurem (d.3), que varia segons la finalitat de l'avaluació, s'han de considerar els següents:

a.1. La naturalesa de la finalitat guia l'establiment qualitatiu de les subcategories en cada cas, segons si resulten més o menys pertinents. Així, en una acreditació d'una cap d'estudis o d'un secretari per a l'exercici de la direcció s'hauran de considerar les subcategories de més valor pronòstic i algunes de les subcategories coincidents amb les del director o directora.

a.2. Sempre que no es tracti d'una autoavaluació, qui encarrega l'avaluació i ha d'estar legitimat per fer-ho, haurà d'establir per endavant quina és la finalitat de l'avaluació. Totes les aplicacions analògiques amb una mateixa finalitat hauran d'estar regides pels mateixos criteris i, per tant, l'establiment de les subcategories segons la naturalesa de la finalitat haurà de ser conegut i estable, encara que no necessàriament tancat, especialment si té alguna repercussió per a la persona directiva corresponent. Així, per exemple, en casos d'acreditació relatius als directius dels centres públics.

Cal notar que es pot donar el cas que un directiu pot ser qui encarre-

gui l'avaluació de la funció directiva que ell mateix duu a terme, en aquest supòsit no hi hauria aplicacions analògiques possibles.

a.3. Qui encarrega l'avaluació haurà d'ajustar amb les avaluadores i els avaluadors l'objecte d'avaluació, en una finalitat ja definida, en funció dels resultats que s'esperen obtenir i dels recursos que es pretenen invertir. És a dir, es tracta de l'ajustament entre cost i benefici, que pot realitzar-se amb avaluadors concrets o amb serveis especialitzats.

a.4. La finalitat de l'avaluació, el contingut concret que abasti i els costos que s'assumeixin determinaran els moments o la seqüència temporal de l'avaluació, tant en el nombre total d'hores invertides com en la seva distribució al llarg d'un període de temps determinat.

a.5. El posicionament relatiu entre avaluador i directiu és una altra variable que cal considerar, la qual està directament vinculada a qui encarrega l'avaluació, la finalitat i l'encàrrec. Així, pot tractar-se d'un avaluador o més, interns o externs al centre educatiu, amb una relació jeràrquica, *staff* o sense relació directa entre avaluador i directiu. Això suposarà valorar la incidència dels coneixements contextuais de la persona avaluadora, tant en la definició del disseny concret com en la recollida d'informació i/o valoració, la implicació, la credibilitat i la neutralitat. Són elements que cal considerar a l'hora de definir l'encàrrec, el grau de llibertat de les persones implicades en la presa de decisió i l'accessibilitat a la informació vàlida i fiable relativa a les subcategories incloses (o, a la inversa, considerar la seva inclusió en funció d'aquestes variables).

a.6. A qui encarrega l'avaluació correspon fixar el nombre de subcategories que cal considerar, i establir-ne com a mínim al voltant del 50%; així com els criteris per ajustar la resta de l'elecció.

- a.6.1. En el cas de tractar-se de la finalitat d'acreditació, almenys es tracta d'un 60%.
- a.6.2. En altres casos, almenys es tracta d'un 40%.

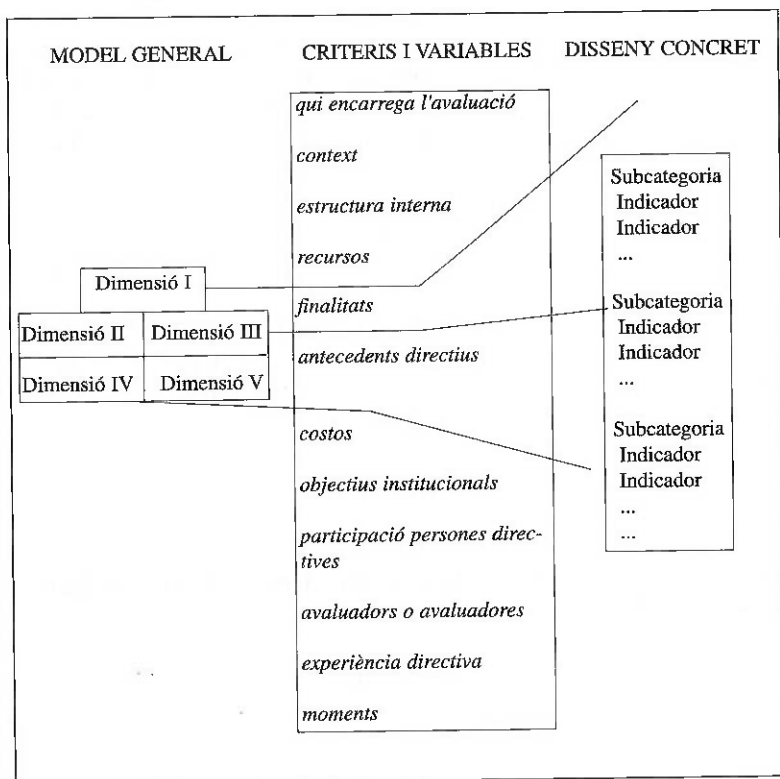
b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret

Fins ara, hem considerat criteris i variables relatives a les característiques intrínseques del model GOG-452 o a les característiques de l'avaluació considerades de manera general o a tipologies de casos, amb

independència de l'aplicació al cas concret. Considerarem ara aquestes, per bé que ja se n'ha fet alguna referència anteriorment:

b.1. El context on es desenvolupa l'acció directiva ha de ser tingut en compte de manera directa a l'hora de definir les subcategories que s'establiran. Així, les circumstàncies externes i internes, com ara el medi socioeconòmic, la grandària del centre, la problemàtica habitual i incidental, l'evolució de la matrícula, les relacions del centre amb l'entorn, la importància relativa de determinats serveis, la classificació del centre, etc., han de poder influir en la singularització de l'avaluació entre aquelles de la mateixa tipologia per a l'aplicació del cas concret. Aquesta tasca ha de correspondre de manera directa a la persona avaluadora i, de manera implícita, a la persona directiva respecte de la qual s'avalua la seva funció directiva.

Quadre 12. Determinació d'un disseny concret per l'aplicació dels criteris variables al model general



b.2. Els recursos del centre i, especialment, aquells la mobilització dels quals incideixen en el desenvolupament de la funció directiva, així com la seva forma de provisió, són un altre element que cal considerar en la singularització per a un supòsit concret.

D'aquesta manera, la provisió en règim ordinari o especial del professorat en un centre públic, els recursos específics assignats per a una finalitat concreta, la situació dels recursos humans concrets que es pretenen gestionar, la quantitat i la qualitat dels recursos materials disponibles i el seu estat, els projectes específics de dotacions, les problemàtiques concretes que necessiten prevenció i/o aportacions de recursos, etc., han de poder influir –motivadament– en l'aplicació concreta dintre dels paràmetres i dels criteris generals de la finalitat avaluativa en què s'emmarqui.

Aquesta qüestió es vehicularà a través de la participació de les persones avaluadores i de les directives o dels directius implicats en la compleció del disseny.

b.3. Els antecedents directius, també, hauran de ser considerats, en tractar-se de la base a partir de la qual la funció directiva de l'òrgan unipersonal corresponent ha pres la referència per a la seva actuació.

D'aquesta forma, s'han de prendre en consideració aspectes relatius a les inèrcies directives i als costums organitzatius previs instal·lats a la cultura del centre educatiu, l'existència anterior del càrrec de què es tracta, la percepció preexistent dels membres i dels sectors de la comunitat respecte dels òrgans directius, el nivell de realitzacions prèvies ja consolidades, els canals preestablerts que regulen determinades rutines directives, etc.

Igualment, seran els propis agents –directius i avaluadors, per aquest ordre– els que, justificadament, podran regular la pertinent incorporació dels antecedents organitzatius més rellevants en la tria de les subcategories.

b.4. La vinculació de l'acció directiva a objectius predefinits necessàriament s'ha de tenir en compte per avaluar la funció directiva de qualsevol càrrec.

Així, és evident que haurà de vincular-se l'acció directiva als objectius i als projectes de la institució (projecte educatiu, projectes específics, plans institucionals, programacions generals anuals, etc.), i també a la capacitat directiva d'incorporar els requeriments i les propostes externes (resultats de l'avaluació externa de centres, requeriments de l'Administració, requeriments de la titularitat, noves demandes i proble-

màtiques derivades de canvis contextuals, sol·licituds de col·laboració i intercanvi, etc.).

D'altra banda, l'acció directiva normalment prendrà referència dels propòsits explícits continguts en el projecte de direcció que orienta i vincula la funció directiva a mitjà termini, per articular el trànsit des dels objectius institucionals a llarg termini fins als objectius anuals del centre educatiu.

En conseqüència, el contingut substantiu —en els seus aspectes més rellevants i prioritzats— d'aquests instruments de gestió haurà de ser tingut en compte a l'hora de dissenyar l'avaluació de la funció directiva.

En certa mesura, és una forma indirecta de recollir novament les qüestions derivades de les circumstàncies de contorn (context i recursos) i fins i tot els antecedents organitzatius, ja que aquests són elements que es consideren en el procés diagnòstic que porta a definir els objectius institucionals i directius a llarg, mitjà i curt termini.

Com en els casos anteriors, seran els agents actuant en l'aplicació concreta els qui, de manera argumentada i negociada, efectuaran la proposta corresponent dins dels paràmetres i dels criteris generals establerts per al cas general, si escau.

166

b.5. L'experiència directiva, també, pot ser tinguda en compte en la determinació de l'objecte d'avaluació; excepte en els casos d'acreditació, per evitar discriminacions en base a les característiques dels subjectes implicats.

Seguirà la mateixa sistemàtica de procediment que en les anteriors variables vinculades a les circumstàncies del cas concret.

c) Variables vinculades a la participació dels agents implicats

En els apartats anteriors s'han fet diverses al·lusions a la participació de les directives i dels directius implicats, com una característica del model i com una necessitat de concreció de l'objecte d'avaluació, en la selecció —dins d'uns paràmetres preestablerts— de les subcategories que cal considerar.

Tanmateix, en les variables vinculades a les circumstàncies del cas concret ens remetem a la participació i a la implicació de les directives i dels directius en l'avaluació de la funció directiva que duen a terme.

Igualment, sembla oportú possibilitar la incorporació d'aquells aspectes que per al propi directiu o directiva són rellevants, tant en relació amb

les circumstàncies externes que incideixen en la seva actuació directiva com en aquelles qüestions més vinculades a les pròpies capacitats i aptituds, sempre que s'ajusti a les condicions generals, es justifiqui prou, s'incorpori de manera negociada i resulti establert per endavant.

c.1. En qualsevol cas, les directives o els directius implicats tindran la possibilitat de proposar algunes subcategories, almenys una; el nombre màxim serà el 25%, les quals sempre seran motivades, vinculades a les circumstàncies concurrents o a les pròpies capacitats i aptituds, i negociades amb els avaluadors i avaluadores.

c.2. En qualsevol cas, les avaluadores i els avaluadors implicats tindran la possibilitat d'establir algunes subcategories, almenys una; el nombre màxim serà el 35% i sempre serà igual o superior al nombre de subcategories proposades per les directives o pels directius implicats, les quals sempre seran motivades i vinculades a les circumstàncies concurrents i comunicades als directius.

Per exemple, una avaluació amb finalitat acreditadora per a directors i directores que abastés deu subcategories (més de set, requerides per al criteri *d.3.1*) i en fixés set (més del 60% requerit, per al criteri *a.6.1*), deixaria tres subcategories pendents de seleccionar pels agents implicats. Necessàriament, caldria que n'hi hagués una de proposada per la directiva o pel directiu i dues d'establertes per l'avaluador o l'avaluadora, per complir simultàniament els criteris *c.1* i *c.2*. També caldria assegurar, per part de la persona avaluadora: la presència de la dimensió I, de les dimensions II o III, de les dimensions IV o V (criteri *d.1*), la presència d'almenys tres subcategories de la dimensió I (criteri *d.2*), i que almenys quatre de les deu subcategories pertanyin al nucli essencial de la funció directiva del director o de la directora.

c.3. L'ordre cronològic de l'establiment circumstanciat de categories al cas concret, a través dels agents implicats, en primer lloc: proposta de subcategories feta pel directiu o per la directiva, i negociació i fixació d'aquestes subcategories amb la persona avaluadora; en segon lloc: establiment de subcategories per part de la persona avaluadora i comunicació al directiu o a la directiva implicat.

És a dir, la intervenció de la persona avaluadora tanca el procés; així, aquesta haurà de tenir cura que, finalment, el disseny resultant compleixi tots els requisits i criteris del model, del cas general vinculats a la finalitat i a qui encarrega l'avaluació, de les circumstàncies concretes, i dels agents implicats. Sempre s'haurà de reflectir a l'informe d'avaluació

el procés que ha portat a determinar les subcategories no fixades, la seva proposta, justificació, negociació, selecció i establiment.

d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model general

Per considerar que, aplicant les subcategories descrites, s'està dintre del model GOG-452, cal que es respectin uns determinats criteris o paràmetres que resulten de la pròpia estructura interna i concepció lògica, segons el procés que ha portat a la determinació de l'objecte general d'avaluació de la funció directiva.

Es tracta dels criteris següents:

d.1. Tots i cada un dels directius i de les directives governen, organitzen i gestionen; per tant, sempre s'ha d'incloure alguna subcategoria de la dimensió I (govern), alguna subcategoria de les dimensions II o III (organització) i alguna de les subcategories de les dimensions IV o V (gestió).

168

d.2. Hi ha algunes dimensions que resulten més rellevants respecte de cada un dels òrgans unipersonals; aquestes hauran de considerar-se necessàriament i han de tenir una presència relativa dominant (superior al 20%) respecte de les categories que s'incloguin en el disseny concret. Per al director o directora és la dimensió I, per a la cap d'estudis o per al cap d'estudis és la dimensió II, i per al secretari o per a la secretària és tant la dimensió I com la V.

Excepcionalment, en el cas d'una avaluació d'un cap d'estudis o d'una cap d'estudis per a la seva acreditació com a director o directora seran tant la dimensió I com la dimensió II (una per ser la més representativa de la tasca per a la qual es pretén l'acreditació i l'altra per ser-ne de la tasca que desenvolupa). Cal notar que aquesta qüestió està implícitament resolta quan es tracta del secretari o de la secretària amb aquesta finalitat.

d.3. Ha d'existir un nombre mínim total de subcategories elegides:

- d.3.1. Totes les finalitats excepte la millora o el perfeccionament: almenys el 10% del total de subcategories que corresponen a l'òrgan unipersonal del qual es tracti, amb un mínim de 5. Resultarien aquests mínims: directora o director, 7; cap d'estudis, 8; secretari o secretària, 5.

- d.3.2. Finalitat orientada vers la millora o el perfeccionament: almenys un 20% del total de subcategories que corresponen a l'òrgan unipersonal del qual es tracti, amb un mínim de 10. Resultarien aquests mínims: directora o director, 14; cap d'estudis, 16; secretari o secretària, 10.

d.4. Almenys un terç de les subcategories que conformin el disseny avaluatiu concret resultant ha de pertànyer al nucli essencial definit per a l'òrgan unipersonal de govern que correspongui, mentre això sigui aritmeticament possible. Lògicament, una tria eventual de més de 51 subcategories de la funció directiva del director o de la directora implicaria incloure tot el seu nucli essencial (17 subcategories), o si se'n trien més de 63 per al cap d'estudis o per a la cap d'estudis s'hi inclouen totes les del seu nucli essencial (21), o si resulten més de 21 per al secretari o per a la secretària s'hi inclouen les 7 del seu nucli essencial.

d.5. Sempre que s'hi inclogui una subcategoria, implica que s'hi ha d'aplicar almenys un nombre significatiu dels indicadors relatius a l'òrgan unipersonal del qual es tracti:

- d.5.1. Si és una categoria del nucli essencial, almenys dos terços dels indicadors (arrodonint).
- d.5.2. En un altre cas, almenys el 50% dels indicadors.

169

De la seqüència cronològica resultant, sempre que no es tracti d'una autoavaluació, es recullen uns criteris i variables que cal considerar per a l'elaboració de dissenys específics:

1. Elecció explícita del model GOG-452.
2. Determinació per part de qui encarrega l'avaluació de les finalitats de l'avaluació.
3. Establiment, en funció de les finalitats, de les subcategories fixades per al cas general i de les condicions que resultin per a l'establiment de la resta de subcategories, per tal que no resultin de compliment impossible.
4. Comprovació que es verifiquen les condicions del model en relació amb el que s'hagi definit per al cas general.
5. Determinació d'altres variables associades a la finalitat i a qui encarrega l'avaluació, com és el posicionament relatiu de les persones avaluadores i directives, ajustament dels costos i determinació dels moments avaluatius.
6. Proposta motivada, per part de la persona directiva implicada, d'incorporació de subcategories –dins dels paràmetres fixats–

d'acord amb les circumstàncies del cas concret i amb les pròpies capacitats i aptituds.

7. Negociació entre persona directiva i avaluadora de la proposta motivada efectuada per aquella.
8. Compleció de subcategories, per part de la persona avaluadora, dins dels paràmetres fixats, d'acord amb les circumstàncies del cas concret.
9. Verificació, per part de la persona avaluadora, que es compleixen totes i cada una de les condicions, dels criteris i de les variables que s'hagin de considerar, un cop establert l'objecte d'avaluació del cas concret.
10. Selecció, per part de la persona avaluadora, dels indicadors que es consideraran dintre de cada subcategoria.
11. Comprovació del compliment dels mínims fixats, en la selecció d'indicadors, segons si es tracta de subcategories del nucli essencial o no.

6. EXEMPLE APLICATIU 1: DISSENY D'AV- VALUACIÓ, PER A UN SUPÒSIT CON- CRET, DE LA FUNCIO DIRECTIVA DEL DIRECTOR O DE LA DIRECTORA

- *Objecte d'avaluació:* la funció directiva del director o de la directora amb finalitat de millora o perfeccionament.
- *Qui encarrega l'avaluació:* l'Administració local com a titular del centre municipal.
- *Avaluador o avaluadora:* persona experta en supervisió i avaluació de l'educació, independent i integrada en un gabinet professional.
- *Directiu o directiva:* director o directora d'un centre públic municipal d'educació infantil i primària.
- *Model d'avaluació escollit:* model GOG-452.

171

a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació

a.1. La finalitat és el perfeccionament. El titular que encarrega l'avaluació ha establert set subcategories amb caràcter obligatori pel seu contingut qualitatiu, en funció de la finalitat descrita. Són les següents:

- Dimensió I:
 - A.3. Representació de la titularitat al centre.
 - A.6. Atenció als membres i sectors de la comunitat educativa.
 - E.2. Control del temps i ús racional d'aquest.
 - F.3. Establiment d'un projecte de direcció.
- Dimensió III:
 - A.2. Assegurament de la coherència institucional (activitats extra-escolars).
- Dimensió IV:
 - A.2. Adopció d'estratègies per a la incorporació al lloc de treball.
 - D.1. Estructuració de la comunicació descendent formal.

a.2. L'avaluació, amb la finalitat de millora, l'ha encarregada l'Administració local com a titular de diversos centres públics municipals d'educació infantil i primària, amb caràcter general per a la funció directiva exercida pels respectius directors i directores.

L'Ajuntament ha fet públic l'encàrrec i les condicions en què es desenvoluparà. Així, ha fixat un termini perquè les directores i els directors corresponents puguin ser inclosos en la mostra sobre la qual ha de recaure l'avaluació de la seva funció.

Finalment, d'acord amb el pressupost assignat i amb el nombre de sol·licitants, el titular que encarrega l'avaluació es reserva una eventual selecció i prioritització atenent —explícitament— la grandària dels centre respectius, expressada en nombre total d'alumnes matriculats.

És a dir, es tracta d'una avaluació adreçada a la funció directiva de tots els directors i directores dels centres indicats, que ha de ser activada a petició de la part interessada (el propi director o directora) amb sol·licitud expressa escrita, i seleccionada en funció del pressupost assignat i del nombre d'alumnes que escolaritza el centre.

Hi ha set subcategories establertes per a tots els casos, és una selecció estable i coneguda per endavant. Igualment, s'han fet públics el nombre total de subcategories i els criteris per completar la relació que s'apliqui a cada cas concret.

a.3. Qui encarrega l'avaluació ajusta, amb el gabinet professional d'avaluadores i avaluadors, els aspectes següents vinculats a la correlació entre cost i benefici: la responsabilitat de l'avaluació és del gabinet, la metodologia d'intervenció serà assumida col·lectivament pel gabinet i de cada aplicació se'n responsabilitzarà únicament una persona avaluadora.

Aquest avaluador o avaluadora emetrà per a cada moment d'actuació avaluativa un informe —de progrés o final, segons el cas— adreçat al director o a la directora corresponent i un resum d'aquest adreçat al titular que encarrega l'avaluació.

a.4. El cost total que s'assumeix és el que correspon a les tarifes habituals del gabinet professional expressat en hores d'expert dedicades, se'n pressuposten una mitjana de cent vint hores per director o directora respecte de qui s'avalua la funció directiva.

S'estableix que hi haurà tres moments avaluatius, distribuïts en cada cas entre el mes d'octubre del curs escolar n i el mes d'abril del curs $n + 3$. Els mòduls econòmics s'actualitzaran i s'efectuaran dos pagaments, un a meitat del període d'actuació per valor actualitzat del 50% i l'altre a la finalització d'aquest període per la resta.

a.5. A part del treball col·lectiu general del gabinet, cada avaluació l'assumirà una persona que no té ni ha de tenir cap relació ni dependència jeràrquica amb el titular ni en relació amb el centre ni amb els seus professionals, per tal d'assegurar la màxima independència i neutralitat. La persona avaluadora desenvoluparà els instruments tècnics necessaris per a cada aplicació concreta.

Igualment, la persona avaluadora no té un coneixement per endavant del context i dels recursos en què s'emmarca el centre i, per tant, l'actuació directiva. En aquest sentit, la sol·licitud de la directora o del director ha d'indicar de manera expressa les característiques més rellevants de context, recursos, antecedents directius, objectius als quals es vincula l'acció directiva i l'experiència directiva.

També, abans d'iniciar la negociació per completar les subcategories de l'objecte d'avaluació que s'apliqui al cas concret, es podrà incloure discrecionalment l'anàlisi de la realitat a partir d'observació directa i documental.

a.6. El titular que encarrega l'avaluació ha fixat un nombre total de catorze subcategories i n'ha establert set de fixes, com s'ha dit.

Això suposa que el titular fixa el 50%, al voltant de la meitat, com requereix aquest criteri, i –atesa la finalitat de millora d'aquesta avaluació– és superior al 40% mínim exigint per l'especificació del criteri a.6.2.

173

b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret

b.1. El context és determinat, en el cas que s'exposa, pels aspectes següents: es tracta d'una escola ubicada en un barri suburbial de la ciutat, disposa de dues línies des de P-3 fins al darrer curs de l'educació primària, la ràtio mitjana d'alumnes per unitat és superior a 22, i el grups oscil·len entre 20 i 25 alumnes.

Un percentatge significatiu d'infants presenta problemàtica familiar vinculada a dèficits socials i econòmics, s'hi reflecteix un cert conflicte en les relacions del centre amb algunes famílies, i en els darrers anys han aparegut, força sovint, conductes disruptives d'alguns alumnes, especialment en marcs menys formalitzats que les classes (esbarjos, sortides, passadissos, menjador, etc.).

El professorat expressa un cert desànim, ja que nota que la seva tasca professional és poc valorada per les famílies i té una percepció intuïtiva d'haver hagut d'abaixar els nivells.

b.2. Els recursos del centre que s'han de prendre en consideració són: disposa d'un recinte (edifici i patis) suficient i segur, les dotacions mobiliàries i d'equipaments didàctics són les normals i –en general– es consideren suficients, recentment el centre ha estat equipat amb una aula d'informàtica i, a més, s'ha posat en marxa un projecte d'horticultura en hivernacle, i els recursos econòmics aplicables a despeses de funcionament es consideren escassos, especialment si es té en compte el nivell econòmic de les famílies.

b.3. Els antecedents directius del centre contempnen que en els darrers anys hi ha hagut canvis sovintejats en la composició de l'equip directiu i, àdhuc, en la línia directiva. És a dir, ha existit poca estabilitat i continuïtat; això ha propiciat que no s'hagin consolidat rutines, maneres de fer, hàbits i circuits.

També es constata que el professorat ha dedicat atenció quasi exclusiva al treball a l'aula i, en algunes ocasions, a alguns aspectes de la tasca dels equips docents de cicle, però no existeix una tradició de treball ni visió global.

b.4. La vinculació de l'acció directiva a objectius predefinitos s'ha articulat envers la formulació, per primera vegada a la vida del centre, d'un projecte de direcció que s'ha d'aplicar en els propers quatre anys i que va ser votat favorablement, juntament amb la candidatura del director, en el consell escolar del centre, per a aquest període.

Aquest projecte de direcció inclou aspectes com la potenciació de l'acció tutorial, un programa de salut, l'elaboració d'un pla d'avaluació interna del centre i una proposta de revisió en profunditat de les metodologies de les àrees instrumentals.

La titularitat del centre ha insistit en la necessitat d'elaborar un projecte de direcció, vinculat al projecte educatiu, com a element orientador i qualificador de l'acció directiva.

b.5. L'experiència directiva és nul·la en qualsevol dels membres de l'equip directiu. El director ha realitzat recentment un curs de formació i capacitació per a l'exercici de la direcció i el mes anterior ha estat acreditat a presentar-se com a candidat.

Ha resultat electe, en el consell escolar, en primera votació per unanimitat. Resulta el primer cop que, en aquest centre, des de la promulgació de la LODE hi ha un candidat a director, i la primera vegada que s'escriu un projecte de direcció que els membres del consell van poder estudiar amb una setmana d'antelació respecte de la sessió d'elecció de

director. Aquestes circumstàncies van ser apreciades molt favorablement per aquest òrgan col·legiat, especialment pels membres que no són els representants del claustre.

L'acció avaluativa, doncs, s'iniciarà en el primer dels quatre cursos acadèmics per als quals ha estat nomenat l'actual director; de fet, una de les primeres decisions que ha pres a l'inici del seu primer curs com a director és sol·licitar ser inclòs en aquesta acció avaluativa per a la millora de la seva funció.

c) Variables vinculades a la participació dels agents implicats

c.1. S'ha determinat, per part del titular que encarrega l'avaluació, que les directores i els directors implicats tindran la possibilitat de proposar fins a sis subcategories, de manera motivada a partir de les circumstàncies concurrents en el cas concret o a les pròpies capacitats i aptituds.

Aquesta proposta es negociarà amb l'avaluador i s'hi podran incorporar entre dues i tres subcategories.

En el supòsit que ens ocupa, el director ha proposat que el nombre total de subcategories sigui sis. Després de la negociació, s'han incorporat a l'objecte d'avaluació tres d'aquestes subcategories. És a dir, el resultat està entre el nombre mínim (una subcategoria) i el màxim (25% del total de subcategories). Cal consultar l'acta annexa per verificar el procés negociador i el seu resultat quantitatiu i qualitatiu.

175

c.2. La resta de subcategories, fins a completar el total (entre quatre i cinc en qualsevol cas), les ha d'establir fonamentadament l'avaluador, atenent les circumstàncies del cas concret i el compliment de les condicions del model.

El seu nombre serà sempre superior a un i com a màxim el 35% (és a dir, cinc sobre catorze), i sempre igual o superior al de subcategories incloses a proposta del director. Cal, igualment, consultar l'acta per verificar les subcategories incloses seguint aquest procediment.

c.3. L'ordre cronològic de la negociació, imposat per aquest criteri, implica que –acceptades tres subcategories de les proposades pel director– en resten quatre més que haurà d'establir l'avaluador.

Les set subcategories establertes atenent el cas concret són:

- Dimensió I:

A.8. Col·laboració institucional amb entitats vinculades.

- B.4. Resolució de problemes.
- D.1. Establiment i organització funcional (equip directiu).
- Dimensió II:
 - C.1. Garantia dels drets i deures de l'alumnat.
- Dimensió III:
 - B.3. Col·laboració en la planificació de les activitats amb alumnes (menjador).
- Dimensió IV:
 - E.1. Promoció de la investigació i la innovació.
 - E.3. Participació en l'avaluació interna.

d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model

d.1. S'hi inclouen les tres finalitats directives que orienten explícitament el model GOG-452: hi ha set subcategories de govern (dimensió I), tres subcategories d'organització (dimensions II i III) i quatre subcategories de gestió (dimensions IV i V).

176

d.2. La dimensió I és la més rellevant per al cas de la funció directiva del director, i ha de tenir una presència relativa dominant (superior al 20%). En aquest cas, pertanyen a la dimensió I set de les catorze subcategories objecte d'avaluació.

d.3. El nombre total de subcategories incloses és el mínim establert en el model en el cas que la finalitat de l'avaluació sigui la millora o el perfeccionament. És a dir, el 20%, que per a la funció directiva del director és exactament catorze subcategories.

d.4. Almenys, una tercera part de les subcategories ha de pertànyer al nucli essencial de la funció directiva del director. En aquest cas, es compleix a bastament, ja que deu de les catorze subcategories són del nucli essencial.

De fet, sis de les set subcategories establertes a l'avançada pel titular ja eren del nucli essencial de la funció directiva del director; així, doncs, encara que no s'hi haguessin incorporat altres subcategories del nucli essencial es compliria igualment el criteri d'almenys un terç, ja que sis sobre catorze ultrapassa el 40%. D'aquesta forma han pogut establir-se la resta de subcategories sense restricció, siguin o no del nucli essencial.

d.5. En la selecció d'indicadors que ha fet l'avaluador, es respecten els criteris mínims de 2/3 si és una subcategoria del nucli essencial, i el 50% en un altre cas. Cal veure la selecció d'indicadors inclosa en l'especificació de l'objecte d'avaluació, que més endavant es relaciona.

En general, el criteri seguit en aquest cas per l'avaluador és selectiu, ja que s'ajusta al nombre mínim d'indicadors, es trien els més significatius ateses les circumstàncies i, en referència als antecedents i a l'experiència directiva, els que inicien les seqüències lògiques.

ACTA DE LA SESSIÓ D'ESTABLIMENT DE LES SUBCATEGORIES QUE COMPLETEN L'OBJECTE D'AVALUACIÓ DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA DEL DIRECTOR QUE S'APLICARÀ AL CENTRE

Centre:

Localitat:

Dia:

Hora:

Durada:

Lloc:

A) Subcategories proposades pel director:

- Dimensió I.F.2. Promoció dels instruments a curt termini (PGC, PP). Motivació: en la planificació a curt termini és on s'operativitzen els temes concrets i tangibles del govern del centre.
- Dimensió I.G.2. Promoció de l'avaluació organitzativa a curt termini. Motivació: forma part d'un dels propòsits innats del projecte de direcció.
- Dimensió III.B.3. Col·laboració en la planificació de les activitats amb alumnes (menjador escolar). Motivació: és un àmbit de compensació social amb molta incidència al centre concret, a més, és un dels marcs en què s'ha evidenciat la realització sovintejada de conductes disruptives.
- Dimensió IV.E.1. Promoció de la investigació i la innovació. Motivació: en el projecte de direcció es recullen alguns objectius innovadors, com el programa de tutories i la revisió metodològica; respecte dels recursos d'incorporació recent hi ha l'aula d'informàtica i l'hivernacle per a horticultura, que suposen reptes innovadors per al professorat, i finalment hom suposa que la promoció de la innovació i la investigació ha d'esdevenir un element de revitalització del sentiment professional dels mestres i de les mestres.
- Dimensió IV.E.3. Participació a l'avaluació interna. Motivació: és un dels aspectes de millora per al professorat i està inclòs expressament en el projecte de direcció.

- Dimensió V.D.2. Tramitació d'ajuts. Motivació: existeix un component social de compensació i una realitat d'insuficiència de recursos en despeses de funcionament per afrontar aquestes compensacions.

B) Resultat de la negociació:

B.1. Subcategories desestimades:

- Dimensió I.F.2. Causa: Ja s'ha inclòs la subcategoria relativa al projecte de direcció.
- Dimensió I.G.2. Causa: Resulta més pertinent la subcategoria E.3. Dimensió IV, que s'hi inclou.
- Dimensió V.D.2. Causa: El seu contingut és administrativista en relació amb el motiu que s'al·lega, en aquest sentit ja s'hi inclou la subcategoria B.3. Dimensió III.

B.2. Subcategories incorporades:

- Dimensió III.B.3, dimensió IV.E.1 i dimensió IV.E.3.

C) Subcategories establertes per l'avaluador:

- Dimensió I.A.8. Col·laboració institucional amb entitats vinculades. Motivació: suposen la inclusió del centre amb el context, de gran rellevància atesa la situació social.
- Dimensió I.B.4. Resolució de problemes. Motivació: la necessitat de mediació efectiva per a la superació dels conflictes, segons els antecedents contextuais recollits.
- Dimensió I.D.1. Establiment i organització funcional (equip directiu). Motivació: l'escàs bagatge de govern, atesa la situació directiva precedent.
- Dimensió II.C.1. Garantia dels drets i deures de l'alumnat. Motivació: la necessitat de potenciar un bon clima de convivència, per resoldre conflictes i promocionar les tutories.

Signatura del director:

Signatura de l'avaluador:

Categories

Dimensió I:

- A. Representació institucional.
- B. Lideratge.
- D. Coordinació de funcions en l'equip directiu.
- E. Autodirecció.
- F. Instruments de planificació institucional.

Dimensió II:

- C. Regulació de la convivència.

Dimensió III:

- A. Activitats extraescolars.
- B. Menjador escolar.

Dimensió IV:

- A. Comandament de personal.
- D. Canals de comunicació amb la comunitat educativa.
- E. Desenvolupament professional.

179

Subcategories

Dimensió I:

- A.3. Representació de la titularitat del centre.
- A.6. Atenció als membres i sectors de la comunitat educativa.
- A.8. Col·laboració institucional amb entitats vinculades.
- B.4. Resolució de problemes.
- D.1. Establiment i organització funcional (equip directiu).
- E.2. Control i ús racional del temps.
- F.3. Establiment d'un projecte de direcció.

Dimensió II:

- C.1. Garantia dels drets i deures de l'alumnat.

Dimensió III:

- A.2. Assegurament de la coherència institucional (activitats extraescolars).
- B.3. Assegurament de la coherència institucional de les activitats amb alumnes (menjador escolar).

Dimensió IV:

A.2. Adopció d'estratègies per a la incorporació al lloc de treball.

D.1. Estructuració de la comunicació descendent formal.

E.1. Promoció de la investigació i la innovació.

E.3. Participació a l'avaluació interna.

Indicadors

- I.A.3.2. Procés de nomenament dels òrgans unipersonals (II. Altres òrgans unipersonals).
- I.A.3.3. Implementació de decisions d'òrgans superiors.
- I.A.3.6. Canalització de qüestions als òrgans superiors.
- I.A.6.1. Atenció formalitzada a l'alumnat.
- I.A.6.2. Atenció formalitzada al professorat.
- I.A.6.4. Atenció formalitzada als pares i mares.
- I.A.6.6. Atenció contingent a qualsevol membre i sector.
- I.A.8.1. Col·laboració amb centres emissors d'alumnes (etapa anterior).
- I.A.8.3. Col·laboració amb altres centres educatius del mateix nivell.
- I.A.8.4. Col·laboració amb altres centres educatius receptors d'alumnes (etapa posterior).
- I.A.8.6. Coordinació amb entitats de caràcter cultural, recreatiu o esportiu.
- I.A.8.7. Coordinació amb entitats de caràcter assistencial o social.
- I.A.8.9. Col·laboració amb altres institucions públiques.
- I.B.4.1. Plantejament de la qüestió problemàtica.
- I.B.4.2. Anàlisi de les dades.
- I.B.4.3. Anàlisi causal.
- I.B.4.4. Estudi d'alternatives i establiment d'hipòtesis.
- I.B.4.5. Definició d'objectius operatius i actuacions.
- I.D.1.1. Establiment d'un escenari de coordinació.
- I.D.1.2. Generació del contingut dinàmic de les reunions de treball.
- I.D.1.3. Generació d'una metodologia dinàmica per a les reunions de treball.
- I.D.1.7. Registre i difusió dels acords.
- I.E.2.1. Distribució general de tasques al calendari.
- I.E.2.2. Especificació dels horaris de dedicació a la gestió.
- I.E.2.3. Programació de les actuacions per unitats temporals concretes (agenda).

- I.F.3.1. Participació en el procés d'elaboració.
- I.F.3.2. Concreció tècnica del projecte.
- I.F.3.3. Vinculació del projecte als objectius institucionals.
- I.F.3.4. Aplicació del projecte durant el període previst.
- II.C.1.1. Ajustament de l'RRRI a la normativa vigent sobre drets i deures de l'alumnat.
- II.C.1.2. Assegurament de l'aplicació dels drets i deures de l'alumnat d'acord amb els principis normatius.
- III.A.2.1. Aplicació de criteris institucionals.
- III.A.2.2. Assegurament de la vinculació als objectius institucionals.
- III.A.2.3. Supervisió de la formulació de l'oferta d'acord amb els plantejaments institucionals.
- III.B.3.1. Establiment de les condicions materials i econòmiques de funcionament o concessió d'acord amb els requisits normatius corresponents a la modalitat de gestió elegida.
- III.B.3.2. Proposició i promoció d'activitats.
- III.B.3.3. Assegurament de l'aplicació de les normes generals del centre.
- III.B.3.4. Control de la incorporació dels resultats avaluatius.
- IV.A.2.1. Formulació d'un pla d'acollida.
- IV.A.2.2. Execució dels aspectes socials i formals del pla d'acollida.
- IV.A.2.3. Execució dels aspectes tècnics del pla d'acollida.
- IV.D.1.1. Utilització de canals formals de comunicació vers el professorat.
- IV.D.1.2. Utilització de canals formals de comunicació vers l'alumnat.
- IV.D.1.3. Utilització de canals formals de comunicació vers les famílies.
- IV.E.1.2. Col·laboració en el desenvolupament d'investigacions i innovacions.
- IV.E.1.3. Col·laboració en la difusió d'investigacions i innovacions.
- IV.E.3.2. Aplicacions d'avaluacions internes de centre, de plans i programes, i de processos.
- IV.E.3.3. Potenciació de l'autoavaluació de les professionals i dels professionals.
- IV.E.3.5. Utilització dels resultats de l'avaluació interna per a la millora.

Temporització²

Subcategories	Indicadors	Moment 1	Moment 2	Moment 3
Dimensió I	2. Nomenaments unipersonals.	Ed-Ec-Es		
A.3. Representació institucional	3. Implementació decisions superiors.		A-Au-E6p-E4pa(1j)	
	6. Canalització de qüestions a òrgans superiors.			A-Au-E6p-E4pa(1j)
Dimensió I	1. Atenció formalitzada a l'alumnat.		E2a	
A.6. Atenció als membres de la comunitat	2. Atenció formalitzada al professorat.		E6p(1c)	
	4. Atenció formalitzada als pares i a les mares.	Ed-A	E4pa(1j)	E4pa(1j)-A-Au
	6. Atenció al contingent de tots els sectors.	Ed-Ec	E2a-E6p(1c)-E4pa(1j)	
Dimensió I	1. Centres emissors de l'etapa anterior.		E1p(ei)-A-Au	E1p(ei)-A-Au
A.8. Col·laboració amb les entitats vinculades	3. Centres educatius del mateix nivell.		Ec-A-Au	
	4. Centres receptors de l'etapa posterior.		E1p(s)-A-Au	E1p(s)-A-Au
	6. Entitats culturals.	Au	Ec-E6p-Au	Ec-E6p-Au
	7. Entitats assistencials o socials.	Au	Ec-E6p-Au	Ec-E6p-Au
	9. Altres entitats públiques.		Ec-E6p-Au	Ec-E6p-Au
Dimensió I	1. Plantejament de la qüestió.	EC1(pd)	EC3(r)-E6p-E1pa(j)	EC3(r)-E6p-E1pa(j)
B.4. Resolució de problemes	2. Anàlisi de dades.	EC1(pd)	EC3(r)-E6p-E1pa(j)	EC3(r)-E6p-E1pa(j)
	3. Anàlisi causal.	EC1(pd)	EC3(r)-E6p-E1pa(j)	EC3(r)-E6p-E1pa(j)

2. Codis utilitzats: Ed= Entrevista director; Ec= Entrevista cap d'estudis; Es= Entrevista secretari; A= Anàlisi documental; Exp= Entrevista x professors; Expa= Entrevista x pares; c)= membre consell escolar; (j)= membre junta AMPA; (ei)= d'educació infantil; (s)= de sisè de primària; (t)=tutor; (n)=nou al centre; (si la característica personal indicada entre (parèntesi va precedida d'un número dins del parèntesi, vol indicar-se el número d'aquestes persones); Au =Autoinforme; ECx = Estudi d'ix casos; (pd) =relatiu al contingent del projecte de direcció; (r) = reals.

Subcategories	Indicadors	Moment 1	Moment 2	Moment 3
Dimensió I B.4.	4. Alternatives i hipòtesis.		EC3(r)-E6p-E1pa(j)	EC3(r)-E6p-E1pa(j)
Resolució de problemes	5. Definició d'objectius i actuacions.		EC3(r)-E6p-E1pa(j)	EC3(r)-E6p-E1pa(j)
Dimensió I D.1.	1. Establiment de l'escenari.	Ed-Ec-Es		
Establiment i organització (equip directiu)	2. Contingut dinàmic de les reunions.		Ed-Ec-Es	
	3. Metodologia de les reunions.		Ed-Ec-Es	
	7. Registre i difusió d'acords.			E6p-A
Dimensió I E.2.	1. Distribució del calendari.		A-Au	
Control i ús del temps	2. Horari de gestió.		A-Au	
	3. Programació d'activitats (agenda).			A-Au
Dimensió I F.3. Projecte de direcció	1. Procés participat d'elaboració.	Ed-Ec-Es		
	2. Concreció tècnica del projecte.	Ed-A		
	3. Vinculació amb objectius institucionals.	Ed-A		
	4. Aplicació del projecte de direcció.		Ed-A	Ed-A
Dimensió II C.1. Garantia de drets i deures de l'alumnat	1. Ajustament de l'RRRI a la norma.			Ed-Ec-Es-A
	2. Aplicació dels drets i deures de l'alumnat.		Ec-E6p(3t)	E6p(3t)
Dimensió III A.2.	1. Aplicació dels criteris institucionals.		Ed-Ec	
Coherència institucional (activitats extraescolars)	2. Vinculació amb els objectius institucionals.		Ed-Ec	
	3. Supervisió de la formulació de l'oferta.			Ed-A
Dimensió III B.3. Col·laboració en la planificació d'activitats de l'alumnat (menjador)	1. Establiment de les condicions materials.		Ed	
	2. Proposició i promoció d'activitats.		Ed-Ec	
	3. Aplicació de les normes del centre.			Ed-Es
	4. Control i incorporació dels resultats d'avaluació.			Ed-A

Subcategories	Indicadors	Moment 1	Moment 2	Moment 3
Dimensió IV A.2. Estra- tègies d'incor- poració al lloc de treball	1. Formulació del pla d'aco- llida.		A-Au	
	2. Execució dels aspectes socials i formals.		E2p(n)-Au	E2p(n)-Au
	3. Execució dels aspectes tècnics.		E2p(n)-Au	E2p(n)-Au
Dimensió IV D.1. Comuni- cació descen- dent formal	1. Utilització vers el profes- sorat.		E6p-Au-A	E6p-Au-A
	2. Utilització vers l'alumnat.		E2a-Au-A	
	3. Utilització vers les famí- lies.		E6pa(1j)-A- Au	E6pa(1j)-A- Au
Dimensió IV E.1. Investigaci ó/Innovació	2. Col·laboració en el desenvolupament.			E6p
	3. Col·laboració en la difu- sió.			E6p
Dimensió IV E.3. Partici- pació en l'ava- luació interna	2. Aplicacions de l'avaluació interna.	Ed-Ec-A	Ed-Ec-A	
	3. Promoció d'autoavaluació.		E6p-Ed	
	5. Utilització dels resultats per a la millora.		Ed-Ec-A	Ed-Ec-A

És a dir, s'estableixen 49 indicadors, dels quals se'n valoren 13 en M1, 35 en M2 i 27 en M3. Això no obstant, atenent els resultats de l'informe de progrés 2, el director, per sol·licitud motivada, podrà demanar la reiteració de fins a 8 indicadors en M3, i serà informat per endavant de l'acceptació parcial o total de la proposta. En aquest cas, si escau, es reiteraran els instruments (o parts d'aquests) que correspongui.

Ordenació cronològica

Data	Actuació
Setembre del 1998	Encàrrec avaluatiu publicat (pel titular).
Octubre del 1998	Gabinet d'avaluadors contractat.
Octubre del 1998	Actuació avaluativa sol·licitada (pel director).
Novembre del 1998	Director informat que s'ha inclòs la seva sol·licitud.
Novembre del 1998	Director explícitament informat del contingut del model GOG-452.
Novembre del 1998	Director explícitament informat del procediment de compleció de l'objecte d'avaluació.
Desembre del 1998	Informació relativa al cas concret de recollida (per l'avaluador).
Desembre del 1998	Negociació i compleció de l'objecte d'avaluació realitzada.
Gener del 1999	Disseny d'avaluació formalitzat i instruments elaborats.
Gener del 1999	Comunicació de les subcategories i dels indicadors seleccionats, així com la seva temporització (al director i al client).
Març del 1999	Instruments previstos per al moment 1 aplicats.
Maig del 1999	Informe de progrés 1 tramès (al director).
Maig del 1999	Resum de l'informe de progrés 1 tramès (al titular).
Febrer del 2000	Instruments previstos per al moment 2 aplicats.
Abril del 2000	Informe de progrés 2 tramès (al director).
Abril del 2000	Resum de l'informe de progrés 2 tramès (al titular).
Setembre del 2000	Eventuals aportacions del director per ser incloses en l'aplicació del moment 3 trameses.
Desembre del 2000	Redisseny de l'aplicació del moment 3 efectuada.
Gener del 2001	Eventuals modificacions per a l'aplicació del moment 3 comunicades (al director i al titular).
Novembre del 2001	Instruments previstos per al moment 3 aplicats.
Febrer del 2002	Informe final tramès (al director).
Febrer del 2002	Resum de l'informe final tramès (al titular).

Recull d'informació. Moment 1

Instruments	Fonts d'informació	Tècnica de recollida
Instrument núm. 1 Guió d'entrevista sobre: - Nomenament de l'equip directiu. - Atenció a les mares i als pares d'alumnes. - Atenció envers les contingències. - Establiment de l'escenari de l'equip directiu. - Elaboració i contingut del projecte de direcció. - Aplicació de l'avaluació interna.	Director.	Entrevista.
Instrument núm. 2 Guió d'entrevista sobre: - Nomenament de l'equip directiu. - Atenció envers les contingències. - Establiment de l'escenari de l'equip directiu. - Elaboració del projecte de direcció. - Aplicació de l'avaluació interna.	Cap d'estudis.	Entrevista.
Instrument núm. 3 Guió d'entrevista sobre: - Nomenament de l'equip directiu. - Establiment de l'escenari de l'equip directiu. - Elaboració del projecte de direcció.	Secretari.	Entrevista.
Instrument núm. 4 Pauta d'anàlisi documental sobre el registre de l'atenció formalitzada a pares i mares.	Registre de formalització d'entrevistes. Registres i resums de visites de pares i mares.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 5 Autoinforme sobre col·laboració amb entitats culturals i assistencials.	Director.	Enquesta.
Instrument núm. 6 Qüestionari d'estudi de casos sobre aspectes problemàtics continguts en el projecte de direcció.	Director. Projecte de direcció.	Enquesta.

Instrument núm. 7		
Pauta d'anàlisi documental sobre el contingut del projecte de direcció i aplicacions de l'avaluació interna.	Projecte de direcció. Projecte educatiu, PCC, RRI, plans d'avaluació.	Anàlisi documental.

Recull d'informació. Moment 2

Instruments	Fonts d'informació	Tècnica de recollida
Instrument núm. 8 Pauta d'anàlisi documental sobre comunicacions de decisions d'òrgans superiors.	Comunicats i instruccions. Actes d'òrgans col·legiats. Respostes a instruccions específiques.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 9 Guió d'entrevista a professorat sobre: - Decisions d'òrgans superiors. - Atenció formalitzada i contingent del director. - Centres d'etapa anterior i posterior. - Entitats culturals, socials i d'altres. - Resolució de problemes. - Aplicació dels drets i deures de l'alumnat. - Execució del pla d'acollida (social). - Informació descendent. - Autoavaluació.	Sis professors del centre que no formin part de l'equip directiu, seleccionats aleatòriament de manera que n'hi hagi, almenys: - un d'educació infantil, - un de sisè curs de primària, - tres tutors, - dos que siguin nous al centre, - un membre del consell escolar.	Entrevista.
Instrument núm. 10 Guió d'entrevista a pares i mares d'alumnes sobre: - Decisions dels òrgans superiors. - Atenció formal i contingent. - Resolució de problemes. - Comunicació descendent.	Quatre pares o mares d'alumnes seleccionats aleatòriament, de manera que hi hagi: - un membre de la junta de l'AMPA, - un membre del consell escolar, - dos que hagin estat rebuts formalment pel director durant el curs.	Entrevista.

Instrument núm. 11 Guió d'entrevista a alumnes sobre: - Atenció formal i contingent. - Comunicació descendent.	Dos alumnes seleccionats a l'atzar entre els del cicle superior de primària, de grups distints.	Entrevista col·lectiva.
Instrument núm. 12 Autoinforme sobre decisions d'òrgans superiors, centres de l'etapa anterior o posterior, centres del mateix nivell, entitats socials, culturals i altres, calendari i horari directiu, pla d'acollida, comunicació descendent formal.	Director.	Enquesta.
Instrument núm. 13 Pauta d'anàlisi documental sobre col·laboració amb centres etapa anterior, posterior i del mateix nivell.	Documentació de traspàs. Protocols de col·laboració. Registres d'activitats conjuntes.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 14 Guió d'entrevista sobre: - Col·laboració dels centres. - Entitats culturals, socials i altres. - Equip directiu. - Drets i deures de l'alumnat. - Activitats extraescolars. - Activitats de menjador. - Avaluació interna.	Cap d'estudis.	Entrevista.
Instrument núm. 15 Qüestionari d'estudi de casos aplicat a tres situacions en les quals el director consideri que s'hi ha intervingut amb èxit (diferents sectors de la comunitat).	Director. Actes dels òrgans col·legiats. Documentació pertinent als casos.	Enquesta facilitada en el moment 1, per tal d'anar enregistrant els casos quan vagin succeint.

Instrument núm. 16 Guió d'entrevista al director sobre: - Equip directiu. - Aplicació del projecte de direcció. - Activitats extraescolars. - Activitats de menjador. - Autoavaluació del professorat.	Director.	Entrevista.
Instrument núm. 17 Guió d'entrevista al secretari sobre l'equip directiu.	Secretari.	Entrevista.
Instrument núm. 18 Pauta d'anàlisi documental sobre planificació directiva.	Horari i calendari directius, agenda i altres documents.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 19 Pauta d'anàlisi documental sobre la concreció del projecte de direcció en successives programacions generals de centre.	Projecte de direcció. Programacions generals de centre (cursos 1998/1999 i 1999/2000).	Pauta d'anàlisi documental.
Instrument núm. 20 Pauta d'anàlisi documental sobre el pla d'acollida.	Pla d'acollida de professorat nou.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 21 Pauta d'anàlisi documental sobre comunicació descendent formal (pares i mares, professorat i alumnat).	Comunicats, circulars, notes de règim intern, etc. (dels arxius i de les cartelleres d'anuncis).	Anàlisi documental.
Instrument núm. 22 Pauta d'anàlisi documental sobre utilització dels resultats de l'avaluació interna.	Plans d'avaluació interna. Informes d'avaluació. Memòries. Programacions generals de centre.	Anàlisi documental.

Recull d'informació. Moment 3

Instruments	Fonts d'informació	Tècnica de recollida
Instrument núm. 23 Pauta d'anàlisi documental sobre canalització de qüestions.	Comunicats, propostes i oficis tramesos.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 24 Guió d'entrevista al professorat sobre: - Canalització de qüestions. - Centres anterior i posterior. - Entitats socials, culturals i altres. - Resolució de problemes. - Acords de l'equip directiu. - Aplicació dels drets i deures de l'alumnat. - Aplicació del pla d'acollida. - Comunicació descendent. - Innovacions i investigacions.	Sis professors seleccionats aleatòriament, que no siguin de l'equip directiu ni se'ls hagi aplicat l'instrument número 9 i que n'hi hagi, almenys: - un d'educació infantil, - un de cycle superior, - tres tutors, - dos de nous al centre, - un del consell escolar.	Entrevista.
Instrument núm. 25 Guió d'entrevista a les mares i als pares sobre: - Canalització de qüestions. - Atenció formalitzada. - Resolució de problemes.	Quatre mares i pares triats a l'atzar (diferents dels de l'instrument número 10), que hi hagi, almenys: - un membre de la junta de l'AMPA, - un membre del consell escolar, - dos que hagin estat rebuts pel director.	Entrevista.
Instrument núm. 26 Pauta d'anàlisi documental sobre atenció formalitzada.	Resums de visites de mares i pares, comunicats, citacions.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 27 Autoinforme sobre: - Canalització de qüestions. - Atenció a pares i mares. - Centres anterior i posterior. - Entitats socials, culturals i altres. - Programació de les activitats directives. - Execució del pla d'acollida.	Director.	Enquesta.

Instrument núm. 28		
Pauta d'anàlisi documental sobre secretaria (traspàs d'informació dels centres anterior i posterior).	Documentació de l'alumnat actual i anterior.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 29		
Pauta d'anàlisi documental sobre planificació d'activitats (intercanvis extraescolars).	Programació general del centre. Programes específics.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 30		
Guió d'entrevista sobre: - Col·laboració amb entitats. - Ajustament de l'RRI a la norma. - Utilització dels resultats de l'avaluació interna.	Cap d'estudis.	Entrevista.
Instrument núm. 31		
Qüestionari d'estudis de cas en què ha intervingut el director per resoldre problemes, en diferents sectors: - un amb èxit, - un altre sense èxit, - un altre de pendent.	Director. Actes dels òrgans col·legiats. Documents pertinents al cas.	Enquesta (aquesta vegada no es lliura per endavant).
Instrument núm. 32		
Guió d'entrevista sobre: - Aplicació del projecte de direcció. - Ajustament de l'RRI a la norma. - Ofertes extraescolars. - Activitats de menjador. - Utilització dels resultats de l'avaluació interna.	Director.	Entrevista.
Instrument núm. 33		
Guió d'entrevista sobre: - Ajustament de l'RRI a la norma. - Aplicació de les normes de menjador.	Secretari.	Entrevista.

Instrument núm. 34		
Pauta d'anàlisi documental sobre l'equip directiu.	Actes de les sessions de l'equip directiu.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 35		
Pauta d'anàlisi documental sobre planificació directiva.	Agenda directiva o similar.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 36		
Pauta d'anàlisi documental sobre aplicació del projecte de direcció.	Projecte de direcció. Programacions generals del centre (cursos 2000/2001 i 2001/2002).	Anàlisi documental.
Instrument núm. 37		
Pauta d'anàlisi documental sobre l'RRI.	Reglament de règim intern. Actes del consell escolar.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 38		
Pauta d'anàlisi documental sobre utilització dels resultats de l'avaluació, en general, i incorporació dels resultats d'avaluació del menjador, en particular.	Plans d'avaluació. Informes d'avaluació. Memòries. Plans específics. Programacions generals de centre.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 39		
Pauta d'anàlisi documental sobre comunicació descendent formal (pares, mares i professorat).	Comunicats, circulars, notes de règim intern, etc. (dels arxius i de les cartelleres d'anuncis).	Anàlisi documental.

Tractament de les dades. Moment 1

Indicadors	Instruments						
	1	2	3	4	5	6	7
IA.3.2	x	x	x				
IA.6.4	x			x			
IA.6.6	x	x					
IA.8.6					x		
IA.8.7					x		
IB.4.1						x	
IB.4.2						x	
IB.4.3						x	
ID.1.1	x	x	x				
IF.3.1	x	x	x				
IF.3.2	x						x
IF.3.3	x						x
IVE.3.2	x	x					x

Tractament de les dades. Moment 2

Indicadors ³	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22
IA.3.3x	x	x		x											
IA.6.1			x												
IA.6.2	x														
IA.6.4		x													
IA.6.6	x	x	x												
IA.8.1	x			x	x										
IA.8.3				x	x	x									
IA.8.4	x			x	x										
IA.8.6	x			x		x									
IA.8.7	x			x		x									
IA.8.9	x			x		x									
IB.4.1x	x					x									
IB.4.2x	x					x									
IB.4.3x	x					x									
IB.4.4x	x					x									
IB.4.5x	x					x									

3. En tots els casos les columnes "I" es refereixen a instrument indicant el número corresponent a continuació.

Tractament de les dades. Moment 2 (cont.)

Indicadors	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22
I.D.1.2							x		x	x					
I.D.1.3							x		x	x					
I.E.2.1					x						x				
I.E.2.2					x						x				
I.F.3.4									x		x				
II.C.1.2		x					x								
III.A.2.1							x		x						
III.A.2.2							x		x						
III.B.3.1									x						
III.B.3.2							x		x						
IV.A.2.1					x								x		
IV.A.2.2		x			x										
IV.A.2.3		x			x										
IV.D.1.1		x			x									x	
IV.D.1.2				x	x									x	
IV.D.1.3			x		x									x	
IV.E.3.2							x		x						x
IV.E.3.3		x							x						
IV.E.3.5							x		x						x

Tractament de les dades. Moment 3^a

Indic.	Inf	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I39
I.A.3.6		x	x	x		x												
I.A.6.4	1-2			x	x	x												
I.A.8.1	2		x			x	x											
I.A.8.4	2		x			x	x	x										
I.A.8.6	1-2		x			x			x									
I.A.8.7	1-2		x			x			x									
I.A.8.9	2		x			x			x									
I.B.4.1	1-2		x	x						x								

4. En el tractament de les dades Moment 3, la columna "Inf" es refereix als informes de progrés que ja havien aportat informació sobre alguns dels indicadors sobre els que, novament, s'incideix. En conseqüència, les referències "1", "2" o "1-2" indiquen quin informe de progrés es considera en cada cas.

Com que en el Moment 3 l'informe és final (sumatiu), per als indicadors que no apareixen en les matrius de tractament de les dades (Moment 3) s'han de prendre en consideració els precedents informes de progrés.

Tractament de les dades. Moment 3 (cont.)

Indic.	Inf	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I39
I.B.4.2	1-2		x	x						x								
I.B.4.3	1-2		x	x						x								
I.B.4.4	2		x	x						x								
I.B.4.5	2		x	x						x								
I.D.1.7			x										x					
I.E.2.3						x								x				
I.F.3.4	2										x				x			
II.C.1.1									x		x	x				x		
II.C.1.2	2		x															
III.A.2.3								x			x							
III.B.3.3											x	x						
III.B.3.4											x						x	
IV.A.2.2	2		x			x												
IV.A.2.3	2		x			x												
IV.D.1.1	2		x			x												x
IV.D.1.3	2			x		x												x
IV.E.1.2			x															
IV.E.1.3			x															
IV.E.3.5	2								x		x						x	

Recull d'informació. Exemple d'instrument

Moment 1

Instrument núm. 7: Pauta d'anàlisi documental sobre el contingut del projecte de direcció i aplicacions d'avaluació interna

Centre: _____	Localitat: _____
Director o directora: _____	Data: _____

Documents que es volen analitzar:

- Projecte de direcció
- Projecte educatiu
- PCC
- RRI
- Plans d'avaluació

196

- I.F.3.2.1. S'explicita un diagnòstic situacional al PD? En quins termes? Es parteix de dades, percepcions compartides o visions individuals?
- I.F.3.2.2. S'hi inclou la diagnosi interna? Com?
- I.F.3.2.3. S'hi inclou la diagnosi externa? Com?
- I.F.3.2.4. Quins àmbits del centre es prenen en consideració? Implícitament o explícitament?
- I.F.3.2.5. Quins àmbits s'obvien o no es consideren?
- I.F.3.2.6. Es prioritzen qüestions?
- I.F.3.2.7. Hi ha criteris explícits de priorització?
- I.F.3.2.8. S'efectua una selecció coherent de qüestions?
- I.F.3.2.9. Existeix una previsió d'aplicació temporal com a referència?
- I.F.3.3.10. Existeix una vinculació explícita entre objectius i actuacions del PD amb el PEC i/o amb l'RRI? Quina? En quants casos? Es tracta d'una vinculació directa, indirecta o temporal?
- I.F.3.3.11. Hi ha una correlació objectiva entre el PD i el PEC/RRI encara que no es referencii expressament? En quin grau i forma?

- I.F.3.3.12. Existeix una vinculació explícita entre objectius i actuacions del PD respecte a uns altres plans i programes institucionals? Quina? En quants casos? Es tracta d'una vinculació directa, indirecta o temporal?
- I.F.3.3.13. Hi ha una correlació objectiva entre PD i altres plans i programes institucionals encara que no es referencii expressament? En quin grau i forma?
- IV.E.3.2.14. Existeixen previsions en el projecte de direcció o en plans d'avaluació sobre aplicació de resultats d'avaluació sobre aplicació de resultats d'avaluació de centre?, en quin sentit?
- IV.E.3.2.15. Existeixen previsions en el projecte de direcció o en plans d'avaluació sobre aplicació de resultats d'avaluació de plans específics i/o de programes concrets?
- IV.E.3.2.16. Existeixen previsions en el projecte de direcció o en plans d'avaluació sobre aplicació dels resultats de l'alumnat?

Moment 2

Instrument núm. 15: Qüestionari d'estudi de casos aplicat a una situació en la qual la directora o el director consideri que hi ha intervingut amb èxit

197

Centre: _____	Localitat: _____
Director o directora: _____	Data: _____

Sector o sectors implicats en el cas: _____

Cas núm. []

- I.B.4.1.1. Descripció o definició de la qüestió problemàtica.
- I.B.4.1.2. Quin va ser el nucli del problema, segons el seu parer?
- I.B.4.1.3. Quines particularitats presenta aquesta qüestió referida a aquest centre en concret?
- I.B.4.2.4. Quins aspectes o dades són rellevants en l'anàlisi de la situació?

- I.B.4.2.5. Hi ha alguna relació entre les dades o grups de dades que es volen prendre en consideració? Quina? Per què?
- I.B.4.2.6. Quines diferents posicions dels distints agents que hi intervenen s'haurien de prendre en consideració? Per què?
- I.B.4.3.7. Quines són les causes primeres o immediates, per als diferents actors?
- I.B.4.3.8. Quines són les causes últimes o mediates, per als diferents actors?
- I.B.4.4.9. Amb quines hipòtesis diferents va treballar? Expliqui-les i fonamenti-les.
- I.B.4.4.10. Quines alternatives de solució s'oferien?
- I.B.4.4.11. Quins avantatges i inconvenients presentava cada alternativa?
- I.B.4.4.12. Fins a quin punt cada alternativa s'adequava al problema que es tractava de resoldre?
- I.B.4.5.13. Quins són els objectius i les actuacions que es planteja dur a terme per resoldre la situació?
- I.B.4.5.14. Per què aquests objectius són congruents amb la solució que es pretén?
- I.B.4.5.15. Per què aquestes actuacions són coherents amb la solució que es pretén?
- I.B.4.5.16. A què atribueix l'èxit o la solució adequada al problema? A quin/s objectiu/s i/o actuació/ns en concret? Qui va esdevenir l'element clau? El va sorprendre?

Moment 3

Instrument núm. 33: Entrevista a la secretària o al secretari sobre ajustament de l'RRRI a la norma i aplicació de les normes de menjador

Centre: _____ Localitat: _____

Director o directora: _____ Data: _____

- II.C.1.1.1. El règim disciplinari d'alumnes, se substantiva al consell escolar?
- II.C.1.1.2. Existeix comunicació a l'òrgan i nomenament d'instructor, així com d'eventuals normes cautelars?

- II.C.1.1.3. És el consell escolar el que adopta les resolucions sancionadores?
- II.C.1.1.4. Existeix comissió de convivència o disciplina del consell escolar? Com funciona? Qui en forma part?
- II.C.1.1.5. Existeix llibre d'actes d'aquesta comissió de convivència?
- III.B.3.3.6. S'ha comunicat a les entitats organitzadores, si són responsables de menjador, el contingut normatiu de l'RRI del centre? Com s'ha fet aquesta comunicació?
- III.B.3.3.7. Com s'ha assegurat que el personal executor conegui les normes?
- III.B.3.3.8. Qui s'encarrega de la supervisió de la seva correcta i efectiva aplicació? Amb quins mecanismes es duu a terme?
- III.B.3.3.9. Creu que s'apliquen correctament?
- III.B.3.3.10. S'ha valorat aquesta aplicació al consell escolar o està previst fer-ho? Com?

Tractament de les dades. Exemple de buidatge

Moment 3

Indicador I.A.3.3. Implementació de decisions d'òrgans superiors

Components	Instruments				Autoinforme
	I.2.3. Pauta d'anàlisi documental		I.2.4. G. entrevista professorat (6)	I.2.5. G. entrevista pares i mares (2)	
Difusió de decisions de caràcter general.		P1		P. C. escolar	
		P2			
		P3			
		P4		P. junta AMPA	
		P5			
		P6			
Difusió de decisions específiques.		P1		P.C. escolar	
		P2			
		P3			
		P4		P. junta AMPA	
		P5			
		P6			
Verificació del compliment de disposicions específiques.		P1		P.C. escolar	
		P2			
		P3			
		P4		P. junta AMPA	
		P5			
		P6			
Valoració en l'òrgan corresponent del procés previ.		P1		P.C. escolar	
		P2			
		P3			
		P4		P. junta AMPA	
		P5			
		P6			
Eventual transmissió de la valoració als òrgans superiors .		P1		P.C. escolar	
		P2			
		P3			
		P4		P. junta AMPA	
		P5			
		P6			

Integració dels components	Aproximació interpretativa

7. EXEMPLE APLICATIU 2: DISSENY D'AVALUACIÓ, PER A UN SUPÒSIT CONCRET, DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA DEL CAP D'ESTUDIS O DE LA CAP D'ESTUDIS

- *Objecte d'avaluació:* avaluació de la funció directiva d'un cap d'estudis amb finalitat acreditativa per tal de valorar la seva competència i les seves capacitats per a l'exercici de la funció directiva de la directora o del director.
- *Qui encarrega l'avaluació:* el titular d'un centre privat concertat.
- *Avaluadors:* cap d'estudis d'un centre privat concertat d'educació infantil, primària i secundària.
- *Directiu o directiva:* cap d'estudis d'un centre privat concertat d'educació infantil, primària i secundària.
- *Model d'avaluació escollit:* model GOG-452.

203

a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació

a.1. Elements amb més valor pronòstic

La finalitat és l'acreditació. Qui encarrega l'avaluació ha establert set subcategories amb caràcter obligatori pel seu contingut qualitatiu, en funció de la finalitat descrita. Són les següents:

- Dimensió I:
 - B.1. Facilitació de la comunicació.
 - E.2. Control i ús racional del temps.
- Dimensió II:
 - A.4. Especificació dels recursos i dels materials didàctics.

A.6. Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials.

C.2. Harmonització de l'acció tutorial.

• Dimensió IV:

B.2. Guiatge dels coordinadors i de les coordinadores de cicle.

E.3. Participació en l'avaluació interna.

D'entre les subcategories elegides, n'hi ha una part important de les que són coincidents amb les del director. Són subcategories que considerem que són de més valor pronòstic, pel seu contingut i per la coincidència d'algunes en els dos càrrecs.

a.2. Ajustament d'acord amb la finalitat i els recursos.

L'avaluació amb finalitat acreditativa ha estat encarregada pel titular d'un centre privat concertat d'educació infantil, primària i secundària, amb caràcter particular pels caps d'estudis que es troben actualment en exercici en centres de la mateixa titularitat. El titular ajusta, amb l'equip d'experts, els aspectes següents vinculats a la correlació entre cost i benefici: la responsabilitat de l'avaluació és de l'equip d'experts, la metodologia d'intervenció serà assumida col·lectivament per l'equip d'experts, i de cada aplicació se'n responsabilitzarà únicament un avaluador.

Així mateix, l'avaluador emetrà un informe final adreçat al cap d'estudis corresponent i un altre adreçat al titular.

a.3. Coneixement previ de les subcategories per part de l'avaluat.

El titular ha fet públic l'encàrrec i les condicions amb què es desenvoluparà. Així, ha fixat un termini per a les caps d'estudis i els caps d'estudis dels centres que ha determinat prèviament, en funció de la capacitat (de dues o més línies) i de la voluntat que han manifestat les directores i els directors en exercici de finalitzar el seu mandat sense intenció de procedir a la sol·licitud per a la seva renovació.

Es tracta, doncs, d'una avaluació adreçada a la funció directiva de tots els caps d'estudis i les caps d'estudis en exercici dels centres indicats, que ha de ser activada a petició de la part interessada (el propi cap d'estudis) amb sol·licitud expressa escrita, i seleccionada en funció de la grandària del centre i de la disposició de vacant al càrrec per finalització de mandat del director actual.

Hi ha set subcategories establertes per a tots els casos, és una selecció estable i coneguda per endavant. S'han fet públics el nombre total de subcategories i els criteris per completar la relació que s'apli-

qui a cada cas concret. Les subcategories s'han fet públiques d'acord amb la finalitat avaluativa i com a norma ètica de tota avaluació, ja que cal que la persona avaluada conegui per endavant de què serà avaluat, així com els criteris d'èxit que espera el client en aquesta avaluació.

a.4. Acotació econòmica i temporal.

El cost total que s'assumeix és el que correspon a les tarifes habituals expressat en hores d'expert dedicades, se'n pressuposten una mitjana de vuitanta hores per cap d'estudis respecte del qual s'avalua la funció directiva.

S'estableix que hi haurà un sol moment avaluatiu que tindrà lloc durant el mes de maig. S'efectuarà un únic pagament immediatament després de l'entrega de l'informe avaluatiu.

a.5. Vinculació entre els participants.

A part del treball col·lectiu de l'equip d'experts i expertes, cada avaluació l'assumirà un avaluador o una avaluadora que no té, ni ha de tenir, cap relació ni dependència jeràrquica ni *staff* amb el titular, ni en relació amb el centre ni amb els seus professionals, per tal d'assegurar la màxima independència, de manera que no hi intervinguin els elements contextuals ni en el disseny ni en la recollida i valoració de la informació. L'avaluador o l'avaluadora desenvoluparà els instruments tècnics necessaris per a cada aplicació concreta.

Igualment, l'avaluador no té un coneixement per endavant del context i dels recursos en què s'emmarca el centre i, per tant, l'actuació directiva. En aquest sentit, la sol·licitud del cap d'estudis o de la cap d'estudis ha d'indicar de manera expressa les característiques més rellevants de context, recursos, antecedents directius, objectius als quals es vincula l'acció directiva i, si escau, l'experiència directiva.

També, abans d'iniciar la negociació per completar les subcategories de l'objecte d'avaluació que s'apliqui al cas concret, es podrà incloure discrecionalment l'anàlisi de la realitat a partir d'observació directa i documental.

a.6. Fixació del nombre i del tipus de subcategories.

El titular ha fixat un nombre total de dotze subcategories i n'ha establert set amb caràcter obligatori, com s'ha dit. Això suposa que el titular fixa el 60%, com requereix aquest criteri, i –atesa la finalitat d'acreditació d'aquesta avaluació– és el mínim exigít per a l'especificació del criteri 6.2 del model.

b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret

b.1. Característiques del context.

El context és determinat, en el cas que s'exposa, pels elements següents:

- Medi socioeconòmic: famílies de nivell sociocultural mitjà, de parla habitual catalana, que viuen a prop del col·legi, moltes de les mares no treballen, però últimament n'hi ha un grup força nombrós que treballen fora de casa, existeix un nombre cada vegada més elevat d'alumnes estrangers, especialment a l'educació infantil i en els dos primers cursos d'educació secundària, ja que des de fa tres anys es reserven dues places a cada curs per a alumnes nord-africans; fins ara n'hi ha dos d'escolaritzats a cada un dels nivells del parvulari i del primer cicle de l'educació secundària obligatòria.
- Grandària del centre: doble línia de pàrvuls des de tres anys fins a setze; total: 690 alumnes.
- Problemàtica habitual, incidental: el centre ha crescut els darrers sis anys més d'un 60% en el total d'alumnes i més d'un 70% la plantilla de professorat. Ha passat de ser d'una línia des de P-4 fins a vuitè d'EGB a ser de doble línia des de P-3 fins a quart d'ESO.
- Evolució de la matrícula: doble línia consolidada a tots els cursos; classes amb ràtio 25 a infantil i primària, i 30 a ESO. La demanda a primer d'educació infantil i a primer d'ESO és superior a l'oferta els darrers anys.
- Relacions entre el centre i l'entorn:
 - Entorn familiar: relacions formals entre les famílies i el centre a través dels canals formals: reunions explicatives a l'inici de curs, entrevistes formals entre les famílies i els tutors i les tutores, informes escrits de forma periòdica, relacions entre l'associació de mares i pares i el centre, a través de la titularitat per intercanviar informació i cedir l'ús dels locals, amb pocs lligams efectius de col·laboració. S'aprecia una certa crisi en les relacions entre la família i l'escola els darrers cursos escolars, en els quals han aparegut amb certa freqüència problemes disciplinaris en el cicle superior d'educació primària.Entre el professorat existeixen discrepàncies importants en relació amb la manera com s'han d'aplicar les normes de convivèn-

cia amb l'alumnat i com cal plantejar la col·laboració amb les famílies.

- Entorn social immediat: la utilització didàctica de l'entorn escolar s'ha incorporat aquests darrers tres anys a través dels crèdits de síntesi a l'ESO, però a l'educació infantil i primària hi està molt poc desenvolupada; altrament, el centre participa tímida-ment en aquelles activitats que li són presentades per iniciativa municipal (programa d'educació per a la salut i concursos literaris). No s'han cedit mai els locals per a la realització de cap tipus d'iniciativa del poble, ja sigui cultural o educativa.
- Entorn social mediat: el centre participa en un programa internacional en favor de la pau i la solidaritat: Intermón.
- Importància relativa de determinats serveis: al centre funciona, des de fa anys, el servei de menjador escolar, amb plena satisfacció pel que fa a la qualitat del menjar i amb força mancances respecte a les activitats que es realitzen durant el temps lliure del migdia.

b.2. Importància dels recursos.

Els recursos del centre que s'han de tenir en consideració són: disposa d'un recinte distribuït en dos edificis i tres patis d'esbarjo. L'edifici ha estat remodelat fa tres cursos i les instal·lacions estan en bones condicions. Els espais són suficients, encara que n'hi ha alguns que són d'usos múltiples que no són gaire amplis i que s'han de compartir entre molts cursos. Els patis d'esbarjo estan diferenciats per a educació infantil, primària i ESO, els d'educació infantil i primària són espaiosos, els d'ESO són bastant reduïts. Les dotacions mobiliàries i d'equipaments didàctics són les normals. Els recursos econòmics aplicables a despeses de funcionament es consideren escassos. Fa quatre cursos que es va posar en funcionament el Projecte de Ciències 6/12 i des de fa tres cursos es disposa d'aula d'informàtica. La biblioteca té molt poc fons bibliogràfic i fa força temps que no s'hi destina pressupost.

207

b.3. Antecedents directius.

Al centre, en el transcurs dels darrers anys, hi ha hagut continuïtat en els càrrecs de direcció i de cap d'estudis. Tot i que no hi estan definides les funcions, la continuïtat en les persones ha fet que s'hagin consolidat certes rutines, maneres de fer i hàbits. La directora o el director hi és proposat cada quatre anys, en canvi, la professora o el professor que ocupa el càrrec de cap d'estudis és proposat cada curs i la persona que exerceix el càrrec no coneix fins al mes de juny anterior si tindrà continuïtat en la tasca.

També es constata que fins al curs anterior el professorat dedicava atenció quasi exclusiva al treball a l'aula, i fins al curs anterior no s'havien creat els càrrecs de coordinació de cicle. Aquests, per tant, han iniciat la seva tasca molt recentment i sense tradició prèvia al centre.

b.4. Vinculació de l'acció directiva a objectius predefinitos.

Al centre no ha existit mai un projecte de direcció, això no obstant, tenen elaborat el caràcter propi i el reglament de règim intern. Des de fa dos anys l'equip directiu elabora la Programació general de centre, que s'aprova al consell escolar i que conté diversos objectius formulats a partir del desplegament d'algun dels objectius del document de caràcter propi, aquests objectius fan referència a aspectes relacionats amb l'acció tutorial, l'elaboració del projecte curricular, la revisió del reglament de règim intern i la revisió de diferents aspectes de l'avaluació de l'alumnat.

La titularitat del centre ha insistit en la necessitat d'elaborar la Programació general de centre de caràcter anual vinculada al caràcter propi, com a element orientador i qualificador de l'acció directiva.

208

b.5. Experiència directiva.

L'experiència directiva no es tindrà en compte en la determinació de l'objecte d'avaluació perquè es tracta d'una avaluació per a l'acreditació, per evitar discriminacions en base a les característiques dels subjectes implicats.

c) Variables vinculades a la participació de les persones directives implicades

c.1. Proposició de subcategories per part de les persones directives implicades.

El titular ha determinat que els caps d'estudis implicats tindran la possibilitat de proposar fins a quatre subcategories, de forma motivada, a partir de les circumstàncies concurrents en el cas concret o d'acord amb les pròpies capacitats i aptituds. Aquesta proposta es negociarà amb l'avaluador i s'hi podran incorporar dues subcategories.

En el supòsit que ens ocupa, el cap d'estudis ha proposat quatre subcategories. Després de la negociació, s'han incorporat a l'objecte d'avaluació dues d'aquestes subcategories. És a dir, el resultant està entre el nombre mínim (una subcategoria) i el màxim (25% del total de subca-

tegories). Cal consultar l'acta annexa per verificar el procés negociador i el seu resultat quantitatiu i qualitatiu.

c.2. Proposició de subcategories per part de l'avaluador.

La resta de subcategories fins a completar el total (tres subcategories) les ha d'establir fonamentalment l'avaluador, atenent les circumstàncies del cas concret i el compliment de les condicions del model.

El seu nombre ha de ser superior a una i com a màxim ha de representar un 35% (és a dir, quatre sobre dotze), i sempre igual o superior al de subcategories incloses a proposta del cap d'estudis. Cal, igualment, consultar l'acta per verificar les subcategories incloses seguint aquest procediment.

c.3. Tancament de la proposta per part de la persona avaluadora.

L'ordre cronològic de la negociació, imposat per aquest criteri, implica –un cop acceptades tres subcategories de les proposades pel cap d'estudis o per la cap d'estudis– que en restin tres més que les establirà la persona avaluadora.

Les cinc subcategories establertes atenent el cas concret són:

- Dimensió I:
 - B.4. Resolució de problemes.
 - F.2. Foment dels instruments de planificació a curt termini.
- Dimensió II:
 - B.2. Promoció de la definició dels instruments d'avaluació.
 - E.1. Impuls als projectes pedagògics d'innovació.
- Dimensió IV:
 - C.2. Formació dels equips docents.

209

d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model

d.1. Finalitats directives.

S'hi inclouen les tres finalitats directives que orienten explícitament el model GOG-452: hi ha dues subcategories de govern (dimensió I), cinc subcategories d'organització (dimensions II i III) i tres subcategories de gestió (dimensions IV i V).

d.2. Dimensions.

La dimensió II és la més rellevant per al cas de la funció directiva del cap d'estudis i ha de tenir una presència relativa dominant (superior al

20%). En aquest exemple, pertanyen a la dimensió II cinc de les deu categories objecte d'avaluació.

d.3. Subcategories.

El nombre total de subcategories incloses significa un 13% del total de subcategories que corresponen al cap d'estudis. El nombre de subcategories que es poden escollir, en el cas que l'avaluació sigui per a l'acreditació, ha de ser com a mínim d'un 10% de les subcategories, és a dir, un mínim de vuit subcategories.

d.4. Nucli essencial.

Almenys una tercera part de les subcategories ha de pertànyer al nucli essencial de la funció directiva del cap d'estudis. Seria suficient que fossin cinc subcategories, però en el nostre cas hi ha nou de les deu subcategories que són del nucli essencial, per tant, l'objectiu es compleix a bastament.

d.5. Indicadors.

En la selecció d'indicadors que ha fet l'avaluador es respecten els criteris mínims de dos terços si és una subcategoria del nucli essencial, i el 50% en l'altre cas. Cal veure la selecció d'indicadors inclosa en l'especificació de l'objecte d'avaluació que més endavant es relaciona.

En general, el criteri seguit en aquest cas per l'avaluador és selectiu, ja que s'ajusta al nombre mínim d'indicadors, tria els més significatius ateses les circumstàncies i els que inicien les seqüències lògiques.

ACTA DE LA SESSIÓ D'ESTABLIMENT DE LES SUBCATEGORIES
QUE COMPLETEN L'OBJECTE D'AVALUACIÓ DE LA FUNCIÓ
DIRECTIVA DEL CAP D'ESTUDIS QUE S'APLICARÀ AL CENTRE

Centre:

Localitat:

Dia:

Hora:

Durada:

Lloc:

A) Subcategories proposades pel cap d'estudis:

- Dimensió I.F.2. Foment dels instruments de planificació a curt termini. Motivació: Entre les actuacions que el cap d'estudis ha portat a terme en l'exercici professional s'ha encarregat de realitzar la planificació a curt termini a través de l'elaboració de la PGC.
- Dimensió II.B.2. Promoció de la definició dels instruments d'avaluació. Motivació: forma part d'un dels objectius que s'han planificat i que s'han impulsat des de la prefectura d'estudis durant aquest curs escolar.
- Dimensió II.D.1. Coordinació de la programació de sortides. Motivació: és un dels aspectes que s'han impulsat en els darrers cursos escolars, de manera que aquestes es vinculessin als objectius didàctics de les àrees d'aprenentatge i formessin part de les unitats didàctiques.
- Dimensió II.B.3. Determinació dels models d'enregistrament de dades. Motivació: enguany s'ha impulsat la unificació dels documents en el si dels equips docents, juntament amb les tasques d'avaluació.

211

B) Resultat de la negociació:

B.1. Subcategories desestimades:

- Dimensió II.D.1. Resulta més pertinent la subcategoria A4 de la mateixa dimensió, ja que inclou molts aspectes d'aquesta subcategoria.
- Dimensió II.B.3. El seu contingut és molt administrativista en relació amb el motiu que al·lega, que es recull en la subcategoria B.2 de la mateixa dimensió.

B.2. Subcategories incorporades:

- Dimensió I.F.2 i dimensió II.B.2.

C) Subcategories establertes per l'avaluador:

- Dimensió I.B.4. Resolució de problemes. Motivació: el context social del centre fa aconsellable que els càrrecs directius sàpiguen

aplicar estratègies per resoldre amb diligència els conflictes que es puguin plantejar en el funcionament del centre.

- Dimensió II.E.1. Impuls als projectes d'innovació. Motivació: la conveniència de valorar l'impuls que s'ha donat des de la prefectura d'estudis a diferents projectes d'innovació.
- Dimensió IV.C.2. Formació dels equips docents. Motivació: la necessitat de potenciar un bon clima de treball i de cooperació entre els equips docents.

Signatura del cap d'estudis

Signatura de l'avaluador

Categories

Dimensió I:

- Lideratge.
- Autodirecció.
- Plantejament de la planificació institucional.

Dimensió II:

- Desplegament curricular.
- Avaluació dels aprenentatges.
- Regulació de la convivència.
- Projectes d'innovació, investigació i formació.

Dimensió IV:

- Direcció dels òrgans de coordinació.
- Cohesió dels equips docents.

Subcategories

Dimensió I:

- B.1. Facilitació de la comunicació.
- B.4. Resolució de problemes.
- E.2. Control i ús racional del temps.
- F.2. Foment dels instruments de planificació a curt termini.

Dimensió II:

- A.4. Especificació de recursos i materials didàctics.
- A.6. Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials.
- B.2. Promoció de la definició dels instruments d'avaluació.
- C.2. Harmonització de l'acció tutorial.
- E.1. Impuls als projectes pedagògics d'innovació.

Dimensió IV:

- B.2. Guiatge dels coordinadors de cicle.
- C.2. Formació dels equips docents.
- E.3. Participació en l'avaluació interna.

Indicadors

- I.B.1.1 Disponibilitat de recepció als diferents membres de la comunitat educativa.
- I.B.1.2. Promoció del debat pedagògic.
- I.B.4.1. Plantejament de la qüestió problemàtica.
- I.B.4.3. Anàlisi causal.
- I.B.4.4. Estudi d'alternatives.
- I.B.4.6. Formulació d'estratègies de resolució.
- I.E.2.1. Distribució general de les tasques al calendari.
- I.E.2.2. Especificació dels horaris de dedicació a la gestió.
- I.E.2.3. Programació de les actuacions per unitats temporals concretes.
- I.E.2.5. Control i regulació de l'ús del temps.
- I.F.2.1'. Participació en el procés d'elaboració.
- I.F.2.2. Vinculació als instruments a mitjà i llarg termini.
- I.F.2.4. Concreció del contingut dels instruments a curt termini.
- II.A.4.1. Establiment del procediment per a l'actualització dels recursos i materials didàctics.
- II.A.4.3. Garantia de la definició i aplicació de criteris per a l'anàlisi, la selecció i la valoració dels llibres de text.
- II.A.4.5. Garantia de la definició i aplicació de criteris sobre l'aprofitament de l'entorn natural, social i cultural.
- II.A.4.6. Garantia de la definició i aplicació de criteris sobre l'ús educatiu dels recursos tecnològics.
- II.A.6.2. Certesa de la vinculació dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials als principis del PEC i del PL.

- II.A.6.3. Garantia de la definició i aplicació de criteris per a l'atenció a la diversitat.
- II.A.6.4. Garantia de la definició i aplicació de criteris per atendre l'alumnat amb necessitats educatives especials.
- II.A.6.5. Aplicació de criteris d'organització dels grups.
- II.A.6.6. Impuls de la coordinació entre el professorat d'educació especial, el professorat especialista i la tutoria.
- II.B.2.1. Promoció de l'elaboració i aplicació col·legiada dels instruments d'avaluació inicial.
- II.B.2.3. Promoció de l'elaboració i aplicació col·legiada dels instruments d'avaluació sumativa.
- II.C.2.1. Impuls del treball sobre les normes de convivència del centre.
- II.C.2.2. Coordinació de l'acció tutorial.
- II.C.2.3. Definició compartida de les funcions de tutoria.
- II.E.1.2. Coordinació del procediment d'elaboració o implementació dels projectes d'innovació.
- II.E.1.3. Generalització de l'aplicació dels projectes d'innovació.
- IV.B.2.1. Establiment d'un marc de coordinació habitual.
- IV.B.2.2. Elaboració de les línies de treball dels cicles per al curs escolar.
- IV.B.2.3. Coordinació del treball de les comissions d'avaluació.
- IV.B.2.4. Seguiment de les actuacions planificades i incidentals.
- IV.C.2.2. Generació de confiança en els equips docents.
- IV.C.2.3. Creació d'hàbits de treball en equip.
- IV.C.2.4. Potenciació de la cultura cooperativa.
- IV.C.2.5. Mediació en la configuració d'equips docents.
- IV.E.3.2. Aplicacions d'avaluacions internes de centre, de plans i programes, i de processos.
- IV.E.3.3. Potenciació de l'autoavaluació dels professionals i de les professionals.
- IV.E.3.4. Utilització dels resultats de l'avaluació interna per a la millora.

S'han establert quaranta indicadors, els quals es valoraran a través de les tècniques i amb els instruments que descriurem a continuació.

Temporització⁵

Subcategories	Indicadors	Tècnica
Dimensió I B.1. Facilitació de la comunicació	1. Disponibilitat de recepció als diferents membres de la comunitat educativa..	Ed-Ec-E5p(3t)-E3pa(1j + 1c)
	2. Promoció del debat pedagògic.	Ed-Ec-E5p(3co)
Dimensió I B.4. Resolució de problemes	1. Plantejament de la qüestió problemàtica.	Ed-Ec-E2p(t)-Au-E2pa(1c)-EC2(r)
	3. Anàlisi causal.	Ed-Ec-E2p(t)-Au-E2pa(1c)-EC2(r)
	4. Estudi d'alternatives.	Ed-Ec-E2p(t)-Au-E2pa(1c)-EC2(r)
	6. Formulació d'estratègies de resolució.	Ed-Ec-E2p(t)-Au-E2pa(1c)-EC2(r)
Dimensió I E.2. Control i ús racional del temps	1. Distribució de les tasques al calendari.	A-Au
	2. Especificació dels horaris de dedicació a la gestió.	A-Au
	3. Programació de les actuacions concretes.	A-Au
	5. Control i regulació de l'ús del temps.	A-Au
Dimensió I F.2. Foment dels instruments de planificació a curt termini	1'. Participació en el procés d'elaboració.	Ed-Ec-Es
	2. Vinculació als instruments a mitjà i llarg termini.	Ec-A
	4. Concreció del contingut dels instruments.	Ec-A
	5'. Seguiment i aplicació dels instruments.	Ed-Ec-Es

5. Codis utilitzats:

Ed = entrevista directora o director; Ec = entrevista cap d'estudis; A = anàlisi documental; Exp = entrevista x professorat; Expa = entrevista x pares i mares; (c) = membre del consell escolar; (j) = membre de la junta de l'AMPA; (co) = coordinadores i coordinadors; (ei) = educació infantil; (ep) = educació primària; (t) = tutor o tutora; (cm) = responsables de comissions; (ee) = educació especial; Au = autoinforme; Ecx = estudi d'ix casos. (Si la característica personal indicada entre parèntesis va precedida d'un nombre dins dels parèntesis, això vol indicar el nombre d'aquestes persones.)

Subcategories	Indicadors	Tècnica
Dimensió II A.4. Especificació de recursos i materials didàctics	1. Establiment del procediment per a l'actualització dels recursos i dels materials didàctics.	Ed-Ec-Es-E2p(cm)-A
	3. Definició i aplicació de criteris per a l'anàlisi, la selecció i la valoració dels llibres de text.	Ed-Ec-A
	5. Definició i aplicació de criteris sobre l'aprofitament de l'entorn natural, social i cultural.	Ed-Ec-E2pa(c)-A
	6. Garantia de la definició i aplicació de criteris sobre l'ús educatiu dels recursos tecnològics.	Ed-Ec-Es-E2pa(c)-E2p(cm)-A
Dimensió II A.6. Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials	2. Vinculació als criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials als principis del PEC i el PL.	Ed-Ec-A
	3. Garantia de la definició i aplicació de criteris per a l'atenció a la diversitat.	Ed-Ec-A
	4. Garantia de la definició i aplicació de criteris per atendre l'alumnat amb necessitats educatives especials.	Ed-Ec-A
	5. Aplicació dels criteris d'organització dels grups.	Ed-Ec-E6p(1e.e.)-A
	6. Impuls de la coordinació entre el professorat d'educació especial, el professorat especialista i la tutoria.	Ec-E6p(2co + 3t + 1ee)-A
Dimensió II B.2. Promoció de la definició d'instruments d'avaluació	1. Promoció elaboració i aplicació col·legiada dels instruments d'avaluació inicial.	Ec-E6p(4co + 2t)-A
	3. Promoció de l'elaboració i aplicació col·legiada dels instruments d'avaluació sumativa.	Ec-E6p(4co + 2t)-A

Subcategories	Indicadors	Tècnica
Dimensió II C.2. Harmonització de l'acció tutorial	1. Impuls del treball sobre les normes de convivència del centre.	Ed-Ec-E4p(2co + 2t)-E2pa(1c)-A-Au
	2. Coordinació de l'actuació tutorial.	Ed-Ec-E6p(3co + 3t)-A-Au
	3. Definició compartida de les funcions de tutoria.	Ed-Ec-E6p(2tei + 2tep)-A-Au
Dimensió II E.1. Impuls als projectes pedagògics d'innovació	2. Coordinació del procediment d'elaboració o implementació dels projectes d'innovació.	Ec-E3p-A
	3. Generalització de l'aplicació dels projectes d'innovació.	Ec-E3p-A
Dimensió IV B.2. Guiatge dels coordinadors i de les coordinadores de cicle	1. Establiment d'un marc de coordinació habitual.	Ec-E4p(4co)-A-Au
	2. Elaboració de les línies de treball dels cicles per al curs escolar.	Ec-E4p(4co)-A-Au
	3. Coordinació del treball de les comissions d'avaluació.	Ec-E4p(4co)-A-Au
	4. Seguiment de les actuacions planificades i incidentals.	Ec-E4p(4co)-A-Au
Dimensió IV C.2. Formació dels equips docents	2. Generació de confiança en els equips docents.	Ec-E4p(2co)-Au
	3. Creació d'hàbits de treball en equip.	Ec-E4p(2co)-Au
	4. Potenciació de la cultura cooperativa.	Ec-E4p(2co)-Au
	5. Mediació de la configuració d'equips docents.	Ec-E4p(2co)-Au
Dimensió IV E.3. Participació en l'avaluació interna	2. Aplicacions d'avaluacions internes de centre, de plans i programes, i de processos.	Ed-Ec-A
	3. Potenciació de l'autoavaluació de les professionals i dels professionals.	Ec-E3p(2co)-A
	4. Utilització dels resultats de l'avaluació interna per a la millora.	Ed-Ec-Es-E2pa(c)-A

Ordenació cronològica

Data	Actuació
Setembre del 1998	Encàrrec avaluatiu publicat (pel titular).
Octubre del 1998	Equip d'experts contractat.
Octubre del 1998	Actuació avaluativa sol·licitada (pel cap d'estudis).
Novembre del 1998	Cap d'estudis informat que s'ha inclòs la seva sol·licitud.
Novembre del 1998	Cap d'estudis informat explícitament del contingut del model GOG-452.
Novembre del 1998	Cap d'estudis informat explícitament del procediment de compleció de l'objecte d'avaluació.
Desembre del 1998	Informació recollida relativa al cas concret (per l'avaluador).
Desembre del 1998	Negociació i compliment de l'objecte d'avaluació realitzada.
Febrer del 1999	Disseny d'avaluació formalitzat i instruments elaborats.
Febrer del 1999	Comunicació de les subcategories i indicadors seleccionats, així com la seva temporització efectuada (al cap d'estudis i al client).
Abril del 1999	Instruments previstos aplicats.
Maig del 1999	Informe final tramès (al cap d'estudis).
Maig del 1999	Informe final tramès (al titular).

Recull d'informació: instruments, fonts i tècniques

Instruments	Fonts d'informació	Tècnica de recollida
Instrument núm. 1 Guió d'entrevista sobre: - Facilitació de comunicació als sectors de la comunitat. - Resolució de problemes. - Participació en la gestió d'instruments a curt termini. - Especificació de recursos i materials didàctics. - Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials. - Harmonització de l'acció tutorial. - Participació en l'avaluació interna.	Directora o director.	Entrevista.
Instrument núm. 2 Guió d'entrevista sobre: - Facilitació de comunicació als sectors de la comunitat. - Resolució de problemes. - Participació en la gestió d'instruments a curt termini. - Especificació de recursos i materials didàctics. - Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials. - Promoció d'instruments d'avaluació. - Harmonització de l'acció tutorial. - Impuls als projectes d'innovació. - Guiatge dels coordinadors de cicle. - Formació dels equips docents. - Participació en l'avaluació interna.	Cap d'estudis.	Entrevista.
Instrument núm. 3 Guió d'entrevista sobre: - Facilitació de comunicació als sectors de la comunitat. - Resolució de problemes. - Especificació de recursos i materials didàctics. - Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials. - Promoció dels instruments d'autoavaluació.	Tres professors del centre que no formin part de l'equip directiu, triats aleatòriament, on hi hagi, almenys, dos tutors.	Entrevista.

Instruments	Fonts d'informació	Tècnica de recollida
Instrument núm. 3 (cont.) - Harmonització de l'acció tutorial. - Impuls als projectes pedagògics d'innovació. - Participació en l'avaluació interna.	Tres professors del centre que no formin part de l'equip directiu, triats aleatòriament, on hi hagi, almenys, dos tutors.	Entrevista.
Instrument núm. 4 Guió d'entrevista sobre: - Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials. - Promoció dels instruments d'avaluació. - Harmonització de l'acció tutorial. - Formació dels equips docents. - Participació en l'avaluació interna.	Quatre coordinadors de cicle repartits entre les diferents etapes.	Entrevista.
Instrument núm. 5 Guió d'entrevista sobre: - Facilitació de comunicació als sectors de la comunitat. - Resolució de problemes. - Especificació de recursos i de materials didàctics. - Harmonització de l'acció tutorial. - Impuls als projectes d'innovació. - Guiatge als coordinadors i coordinadores de cicle. - Participació en l'avaluació interna.	Tres pares o mares d'alumnes seleccionats aleatòriament, on hi hagi, almenys: - un membre del consell escolar, - un membre de la junta de l'AMPA.	Entrevista.
Instrument núm. 6 Guió d'entrevista sobre: - Especificació de recursos i materials didàctics.	Dos professors responsables de comissions de recursos i materials.	Entrevista.
Instrument núm. 7 Guió d'entrevista sobre: - Participació en la gestió d'instruments a curt termini. - Especificació de recursos i materials didàctics. - Especificació de recursos i materials didàctics. - Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials.	Secretari o secretària.	Entrevista.

Instruments	Fonts d'informació	Tècnica de recollida
Instrument núm. 7 (<i>cont.</i>) - Harmonització de l'acció tutorial. - Participació en l'avaluació interna.	Secretari o secretària.	Entrevista.
Instrument núm. 8 Guió d'entrevista sobre: - Cura dels criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials.	Una professora o un professor d'educació especial.	Entrevista.
Instrument núm. 9 Qüestionari d'estudi de casos aplicat a dues situacions en què la cap d'estudis o el cap d'estudis consideri que hi ha intervingut amb èxit (diferents sectors de la comunitat educativa).	Cap d'estudis. Actes dels òrgans col·legiats. Documentació pertinent als casos.	Enquesta facilitada en la primera entrevista mantinguda amb la cap d'estudis o amb el cap d'estudis.
Instrument núm. 10 Autoinforme sobre: - Canalització de qüestions. - Atenció als sectors de la comunitat. - Control i ús del temps. - Harmonització de les normes de convivència i de l'acció tutorial. - Creació d'hàbits de treball en els equips. - Potenciació de la cultura cooperativa. - Mediació en la configuració dels equips.	Cap d'estudis.	Enquesta facilitada en la primera entrevista mantinguda amb la cap d'estudis o amb el cap d'estudis.
Instrument núm. 11 Pauta d'anàlisi documental sobre control i ús del temps.	Horari i calendari de directives i directius. Agenda. Fulls de seguiment i/o altres documents.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 12 Pauta d'anàlisi documental sobre el contingut dels elements de diagnòstic i dels objectius de la PGC.	Programació general de centre. PEC, RRI, PCC, MA. Plans d'avaluació.	Anàlisi documental.

Instruments	Fonts d'informació	Tècnica de recollida
Instrument núm. 13 Pauta d'anàlisi documental sobre especificació de recursos i materials didàctics.	Documents o registres de planificació de la tasca. Pautes per a la valoració i la selecció de llibres de text. Actes i acords de cicle. Actes de claustre. RRI o normes sobre ús de recursos.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 14 Pauta d'anàlisi documental sobre criteris d'atenció a la diversitat i a l'alumnat amb necessitats educatives especials.	Documents o registres de planificació de la tasca. Actes i acords de cicle. Actes de claustre. PEC i PCC. RRI o criteris sobre agrupament d'alumnes, materials, recursos, etc. Criteris per a l'elaboració de les ACI i les MEPC.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 15 Pauta d'anàlisi documental sobre instruments d'avaluació.	Actes i acords de cicle. Acords de claustre. Criteris d'avaluació del PCC. Instruments d'avaluació inicial. Instruments d'avaluació sumativa Acords d'aplicació dels instruments.	Anàlisi documental
Instrument núm. 16 Pauta d'anàlisi documental sobre les normes de convivència, la coordinació de l'acció tutorial i les funcions dels tutors i de les tutores.	PEC i PCC. RRI o normes de convivència. Actes i acords de cicle. Actes d'òrgans col·legiats. Documents dels tutors i de les tutores sobre acció tutorial.	Anàlisi documental.

Instrument	Fonts d'informació	Tècnica de recollida
Instrument núm. 17 Pauta d'anàlisi d'un projecte d'innovació.	Projecte d'innovació. PEC i PCC.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 18 Pauta d'anàlisi documental de les línies de treball dels cicles en un curs, les tasques de les comissions d'avaluació i el seguiment sistemàtic de les actuacions.	PEC, PCC, RRI i PGC o altres documents de gestió. Documents o registres de planificació de la tasca. Actes i acords de cicle. Actes d'avaluació de l'alumnat.	Anàlisi documental.
Instrument núm. 19 Pauta d'anàlisi documental dels dissenys, dels documents, dels instruments i dels informes d'avaluació interna.	Plans d'avaluació interna. Actes i acords dels cicles. Actes dels òrgans col·legiats.	Anàlisi documental.

Tractament de les dades⁶

223

INDICAD.	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19
I.B.1.1	x	x	x		x														
I.B.1.2	x	x	x	x															
I.B.4.1'	x	x	x		x				x	x									
I.B.4.3	x	x	x		x				x	x									
I.B.4.4	x	x	x		x				x	x									
I.B.4.6	x	x	x		x				x	x									
I.E.2.1										x	x								
I.E.2.2										x	x								
I.E.2.3										x	x								
I.E.2.5										x	x								
I.F.2.1'	x	x					x												
I.F.2.2		x											x						
I.F.2.4		x											x						
I.F.2.5'	x	x					x												

6. En tots els casos les columnes "I" es refereixen a l'instrument, indicant el número corresponent a continuació.

Recull d'informació. Exemple d'instrument

Instrument núm. 3: Entrevista als coordinadors i a les coordinadores de cicle

Centre: _____	Localitat: _____
Director o directora: _____	Data: _____

- I.B.1.2.1. L'organització de les sessions de treball de l'equip de coordinadors i coordinadores amb el cap d'estudis o amb la cap d'estudis permet, sovint, el debat pedagògic? Quin és el clima o l'ambient en el qual, normalment, es realitzen les sessions?
- II.A.6.6.2. En les reunions de coordinació dels equips docents, s'ha reservat un temps per a la coordinació d'actuacions entre el professorat d'educació especial, les persones especialistes i els tutors i les tutores de l'alumnat?
- II.B.2.1.3. En els equips docents, s'han pres acords relatius als instruments d'avaluació inicial? Quins aspectes s'hi han considerat? Estan vinculats als criteris d'avaluació?
- II.B.2.3.4. En els equips docents, s'han pres acords relatius als instruments d'avaluació sumativa? Quins aspectes s'hi han considerat? Estan vinculats als criteris d'avaluació?
- II.C.2.1.5. A les reunions dels equips docents, s'analitza el clima de convivència del centre?, i les actuacions individuals i col·lectives? S'hi reflexiona sobre els models d'actuació dels professionals i de les professionals? Quins són els trets més característics que defineixen els models dels professionals i de les professionals del vostre centre?
- II.C.2.2.6. Entre els aspectes de l'acció tutorial que s'acorden en els equips docents, es consideren, almenys, els objectius de la tutoria individual i grupal?, les actuacions amb els alumnes i les seves famílies?, el procediment per portar a terme les actuacions?, i la reflexió i modificació sobre l'acció?, com s'han explicitat?

- IV.B.2.1.7. En el treball dels equips docents, la cap d'estudis o el cap d'estudis ha formulat temes de caràcter cíclic, de continuïtat i d'innovació? A l'inici de curs, ha acordat amb l'equip de coordinadores i coordinadors la forma de treball de l'equip?, i la forma de seguiment i avaluació dels acords?
- IV.B.1.2.8. Entre les línies de treball del curs als cicles, s'ha programat el treball de desplegament curricular?, d'avaluació de l'alumnat?, de regulació de la convivència?, d'accions de suport curricular? i de projectes de desenvolupament professional?
- IV.B.1.3.9. En la coordinació de les accions de les comissions d'avaluació, la cap d'estudis o el cap d'estudis ha donat orientacions per a la realització de les actuacions?, ha coordinat la participació de tots els professionals i de totes les professionals que intervenen en un mateix grup d'alumnes?, com s'han procedimentat aquestes actuacions?
- IV.C.2.2.10. La intervenció del cap d'estudis o de la cap d'estudis en els equips docents, serveix per donar seguretat i generar confiança en les actuacions individuals? i en les grupals?, com es percep aquesta acció?
- IV.C.2.3.11. La intervenció del cap d'estudis o de la cap d'estudis en els equips docents, afavoreix la creació d'hàbits de treball que comporten actuacions ordenades, metòdiques i constructives?
- IV.C.2.4.12. En el desenvolupament del treball d'equip, l'actuació del cap d'estudis o de la cap d'estudis permet treballar de forma cooperativa? Aquesta forma de treball és valorada positivament? A través de quines actuacions pràctiques es posa de manifest?
- IV.C.2.5.13. Abans de configurar els equips docents, la cap d'estudis o el cap d'estudis recull suggeriments?, contrasta propostes?, fa propostes justificades pedagògicament?
- IV.E.3.3.14. El cap d'estudis o la cap d'estudis, en la seva intervenció en la tasca dels equips docents, potencia l'autoavaluació de les professionals i dels professionals a través de l'anàlisi i de la reflexió conjunta de la pràctica?, a través de quines eines es formalitza aquesta intervenció?

Tractament de les dades. Exemple de buidatge

Indicador: IV.B.1.1. Elaboració de les línies de treball dels cicles per al curs escolar

(20 files x 5 columnes)

Components	Instruments			
	Instrument núm. 18 Pauta d'anàlisi	Instrument núm. 2 Entrevista cap d'estudis	Instrument núm. 4 Entrevista coordina- dors (4)	Instrument núm. 10 Autoinforme
Concreció del treball sobre desplegament curricular.			c1	
			c2	
			c3	
			c4	
Concreció del treball sobre avaluació de l'alumnat.			c1	
			c2	
			c3	
			c4	
Concreció del treball sobre l'acció tutorial.			c1	
			c2	
			c3	
			c4	
Acords sobre les activitats de suport curricular.			c1	
			c2	
			c3	
			c4	
Acords relatius al desenvolupament professional dels docents.			c1	
			c2	
			c3	
			c4	

227

Integració dels components	Aproximació interpretativa

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- AA.DD. (1996): *Congreso internacional sobre dirección participativa y evaluación de centros*. Bilbao. Mensajero/ICE Universidad de Deusto.
- AA.DD. (1995): *IV Jornades sobre direcció escolar*. Barcelona. ICE de la UPC/Fòrum Europeu d'Administradors de l'Educació a Catalunya.
- ÁLVAREZ, M. (1989): *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid. Popular.
- ANTÚNEZ, S. (1993): *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona. ICE-Horsori.
- ANTÚNEZ, S. (1991): «Formación y capacitación de los directivos escolares». *Jornadas sobre la dirección escolar: La dirección escolar en la encrucijada de la Reforma*. Fòrum Europeu d'Administradors de l'Educació. Barcelona.
- ANTÚNEZ, S. (1993): «Gestión del tiempo del jefe de estudios», a *Organización y gestión educativa*, núm. 1.
- BALL, S.J. (1989): *La micropolítica de la escuela*. Barcelona. Paidós/MEC.
- BARBERÀ, V. (1990): *Método para la evaluación de centros*. Madrid. Escuela Española.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao. Deusto.
- BLANCO, L. (1992): *Autoevaluación modular de centros educativos*. Barcelona. PPU.
- BORRELL, E. (1995): *La funció directiva del cap d'estudis*. Tesi de màster. UAB.
- BORRELL, E.; CHAVARRIA, X. (1998): *L'avaluació interna del centre*. Barcelona. Rosa Sensat.
- BORRELL, E.; CHAVARRIA, X. (1996): «Evaluación de directivos», a *Dirección participativa y evaluación de centros*. Bilbao. ICE de la Universidad de Deusto.
- BORRELL, E.; CHAVARRIA, X. (1997): *Les funcions del secretari. La gestió administrativa. La documentació administrativa*. Curs d'organització i gestió de la secretaria. Subdirecció General de Formació Permanent.

- CASANOVA, M.A. (1992): *La evaluación garantiza de calidad para el centro educativo*. Saragossa. Edelvives.
- CHALVIN, D. (1971): *Autodiagnóstico de los dirigentes*. Madrid. Asociación para el progreso de la dirección.
- CHAVARRIA, X. (1995): *La función directiva del director*. Tesis de maestría. UAB.
- CHAVARRIA, X. (1997): «Finalidades de la evaluación de directivos», a *Organización y gestión educativa*, núm. 1.
- DAVIS, G.A.; THOMAS, M. (1992): *Escuelas eficaces, profesores eficientes*. Madrid. La Muralla.
- DELAIRE, G. (1991): *Los equipos docentes. Formación y funcionamiento*. Madrid. Narcea.
- DELAWARE (1994): *School improvement review process*. Department of Public Instruction Delaware.
- DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT (1995): *Curs de Gestió i Direcció de Centres Públics d'Ensenyament Primari*. Subdirecció General de Formació Permanent.
- ECIS: *Avaluation and accreditation ECIS*. European Council of International Schools. Paper. Material fotocopiado.
- ESCUDERO, J.M. (1998): *La innovación y la organización escolar*. Madrid. Narcea.
- FERNÁNDEZ, A. (1991): «Roles y funciones en el desarrollo organizacional». Ponencia del I Congreso de Didáctica y Organización Escolar. Universitat de Barcelona.
- GAIRÍN, J. (1992): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Investigación promovida por el CIDE.
- GAIRÍN, J.; ANTÚNEZ, S. (1993): *Organización escolar, nuevas aportaciones*. Barcelona. PPU.
- GARCÍA, S.; DOLAN, S.L. (1997): *La dirección por valores*. Madrid. McGraw-Hill.
- GARDNER, J. (1977): *On moral fiction*. Nueva York. Basic books.
- GARRIDO, P.; RIVERA, D.; JABONERO, M.: *AUDO/G. Desenvolupament analític i formatiu del centre docent*. Barcelona. Studium.
- GETED (1990): *Guide pour l'auto-évaluation de l'établissement scolaire*. Lió. CRDP.
- GIMENO SACRISTÁN, J.; PÉREZ GÓMEZ, A. (1992): *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid. Morata.
- GLATTER, R. (1991): «La dirección como agente de innovación y cambio de los centros educativos», a AA.DD.: *I Congrés Interuniversitari d'Organització Escolar*. Barcelona.

- GRIDS (1988): *Secondary schools handbook*. Londres. SCDC Publications.
- HOLLY, P.J. i altres (1984): *Guidelines for review and internal development in schools*. (GRIDS). University of Bristol.
- HOPKINS, D. (1996): «Estrategias para el desarrollo de los centros educativos, a AA.DD.: *Dirección participativa y evolución de centros*, p. 377-402. Bilbao. Mensajero/ICE de la Universidad de Deusto.
- HOUSE, E.R. (1994): *Evaluación, ética y poder*. Madrid. Morata.
- JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION (1988): *Normas de evaluación para programas, proyectos y material educativo*. Mèxic. Trillas.
- LAFFITE, R.M. (1994): *Rendimiento de cuentas y evaluación*. Barcelona. PPU.
- LORENZO DELGADO, M. (1994): *El liderazgo educativo*. Madrid. La Muralla.
- MATEO, J. (1995): «L'avaluació educativa». Ponència del *Mestratge en supervisió i avaluació de l'educació*. Generalitat de Catalunya.
- MATEO, J. (1995): *Concepte i tècniques d'avaluació. Avaluació educativa*. Curs de gestió i direcció de centres públics. Subdirecció General de Formació Permanent.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (1992): *Plan EVA de evaluación de centros educativos*. Madrid. MEC.
- MINTZBERG, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona. Ariel.
- NAEPS (1984): *Standards for quality elementary schools*. Naeps. Reston.
- NEVO, D. (1997): *Evaluación basada en el centro*. Bilbao. Mensajero.
- OCDE (1991): *Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe internacional*. Barcelona. Paidós/MEC.
- ORDEN, A. DE LA (1985): «Investigación educativa», a A. DE LA ORDEN (coord.): *Investigación educativa. Diccionario de Ciencias de la Educación*. Madrid. Anaya.
- POPHAM, W.J. (1980): *Problemas y técnicas de la evaluación educativa*. Madrid. Anaya.
- PROJECT RISE (1982): *Rising to individual scholastic excellence. A guide to school effectiveness*. Milwake. Milwake Public Schools.
- RODRÍGUEZ, B. (1992): *Pautas para la evaluación de centros*. Madrid. Júcar.
- RUL, J. (1990): *El projecte de gestió del centre educatiu*. Barcelona. Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament. (Eines de gestió).

- RUL, J. (1990): «El directiu públic dels anys 90. Direcció escolar i funcions directives». Comunicació I Congrés Interuniversitari d'Organització Escolar.
- RUL, J. (1992): *La direcció escolar a la dècada dels 90*. Ponència I Jornades Fòrum Europeu d'Administradors de l'Educació: *La direcció escolar a la cruïlla de la Reforma*.
- SAN FABIÁN, J.L. (1994): «La jefatura de estudios. Dirección académica o liderazgo educativo», a *II Jornadas del Fórum Europeo sobre Dirección Escolar*.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1990): «El sistema de relaciones en la escuela». Ponència I Congrés Interuniversitari d'Organització Escolar. Barcelona.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1993): *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares*. Madrid. Akal.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1994): *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Málaga. Aljibe.
- SOLER, E. (1993): *Fundamentos de supervisión educativa*. Madrid. La Muralla.
- STENHOUSE, L. (1984): *La investigación como base de la enseñanza*. Madrid. Morata.
- STUFFLEBEAM, D.L.; SHINKFIELD, A.J. (1989): *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona. Paidós/MEC.
- TIANA, A. (1997): *Avaluació de programes, centres i professors*. Barcelona. UOC.
- TYLER, W. (1991): *Organización escolar. Una perspectiva sociológica*. Madrid. Morata.
- WILSON, J.D. (1992): *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Madrid. Paidós/MEC.

La competència en l'exercici de la funció directiva dels centres docents és un factor de qualitat educativa. El govern, l'organització i la gestió orientats vers l'eficàcia i la implicació col·lectiva han de guiar l'actuació dels equips directius. L'avaluació és una de les estratègies de desenvolupament professional. Aquest llibre ofereix un model per a l'anàlisi i l'autoreflexió, així com per formular avaluacions de la funció directiva.



Materials per a la innovació educativa
Materials Curriculars

Sèrie patrocinada per la



Generalitat de Catalunya
Departament d'Ensenyament

de Formació
pla permanent



i c e
.....

Institut de Ciències de l'Educació
UNIVERSITAT DE BARCELONA