

La posada en marxa de la sisena hora a primària. La fixació del marc horari de centre

Anàlisi d'alguns reptes i/o dilemes organitzatius que hauran d'afrontar els equips directius arran de la posada en marxa de la sisena hora.

La introducció de la sisena hora a l'ensenyament primari constitueix el repte principal que han d'afrontar els equips directius i els claustres de les escoles públiques fins al començament del proper curs. Es tracta d'un tema complex que, amb tota probabilitat, constitueix el canvi organitzatiu de més volada que s'ha donat a l'ensenyament primari en els darrers trenta anys. L'horari de nou del matí a dotze del migdia i de tres a cinc de la tarda (amb petites variacions que poden considerar-se anecdòtiques) ha estat una constant de l'escola pública catalana durant molts anys i, per tant, introduir-hi una modificació substancial, en un espai de temps relativament curt, planteja múltiples dificultats, algunes de les quals són difícils de preveure.

El fet d'afegir una hora més a l'ensenyament obligatori ha donat lloc a valoracions i argumentacions de diversa índole, atès que representa una opció social i, com a tal, està i estarà sotmesa

al debat ideològic, serà tema del dia dels diaris, se'n parlarà a les tertúlies radiofòniques... Tothom hi dirà la seva: que si servirà o no per «conciliar la vida laboral i la familiar», que si ja n'hi ha prou amb cinc hores; que si respon a l'interès de finançar l'escola concertada, que si és fruit del Pacte del Tinell, que si el que cal és anar a la jornada continuada, que si l'abocament massiu de recursos no garanteix la millora en els resultats, que si la signatura del Pacte Nacional per l'Educació s'assembla a la negociació estatutària, que si és un nou pas per «secundaritzar» la primària (i, aquí, per acabar-ho d'adobar, algú recordarà amb sornegueria que fa pocs anys es parlava de «primaritzar» la secundària)... Tot plegat, són arguments sociològics, sovint amb un rerefons polític, tots els quals esdevenen ben legítims, que reflecteixen la complexitat del tema.

Per justificar els diversos posicionaments, s'aportaran anàlisis històriques a la discussió (es recordaran els temps que era festa els dijous a la tarda i que es treballava els dissabtes); s'acudirà a la comparació amb altres comunitats autò-

nomes (on predomina la jornada continuada) o amb altres països (que de ben poca cosa serveix, perquè cadascun té la seva tradició i les seves característiques); s'abocarà un munt de xifres damunt la taula (d'inversió econòmica, d'hores de classe, de nous llocs de treball...); es tornarà a parlar de resultats escolars i d'indicadors europeus; s'exposaran tot un seguit de factors que afecten l'escola: l'aposta per un model inclusiu, l'atenció a la diversitat, la immigració, la globalització, etc. En definitiva, es farà una pila de conjectures i judicis de valor, cadascú els seus, tots els quals s'emetran amb diverses intencions i graus de fonamentació. I està molt bé que es faci això; és necessari i, en darrer terme, constitueix un símptoma de salut del sistema. Ara bé, implica alguns riscos.

El fet d'afegir una hora més a l'ensenyament obligatori ha donat lloc a valoracions i argumentacions de diversa índole, atès que representa una opció social i, com a tal, està i estarà sotmesa al debat ideològic

A. CASANOVA



Entrar a fons en aquest debat a cada claustre, a cada AMPA, a cada consell escolar i, si cal, a cada llar catalana amb fills i filles en edat escolar és important, però caldrà estar alerta de no esmerçar-hi massa esforços balders, de no esgotar-nos-hi innecessàriament, atès que la feina tot just haurà començat. A continuació, en vindrà molta més i queda poc temps per a la fi del curs. Per molt important que sigui el debat ideològic (que n'és), al capdavant, sembla que el resultat final no admet gaires dubtes: hi haurà sis hores lectives, la qual cosa do-

narà lloc a un canvi en profunditat del funcionament dels CEIP i, potser l'aspecte més important, l'inici d'un procés de transformació de la cultura professional dels mestres i les mestres.

Convé, per tant, que els claustres i els equips directius es «posin les piles» i comencin a preveure les implicacions organitzatives que es desprendran de la introducció de la sisena hora. Són molts els aspectes nous que s'hi plantegen:

- La pèrdua d'un marc horari homogeni per a tothom.
- La incorporació de més mestres al sistema públic d'ensenyament.
- La reducció lectiva dels tutors i les tutores.
- L'increment horari.
- La reducció del temps de descans al migdia.
- La necessitat de garantir la coordinació (de claustre, d'etapa, de cicles, intercycles...).
- L'aparició de franges horàries no lectives per al professorat, etc.

Per a cadascun, caldrà establir criteris de centre que hauran de regir l'elaboració

de l'horari. I no n'hi ha prou d'establir-los, sinó que també cal prioritzar-los, és a dir, cal establir quin prevaldrà quan es donin situacions d'incompatibilitat. En aquest aspecte, els caps d'estudis de secundària tenen molt per ensenyar, tant pel que fa a explorar i analitzar les diverses possibilitats organitzatives, com pel que fa a preveure i minimitzar les possibles disfuncions i efectes no desitjats.

El més alarmant de tot és que cal fer-ho a cuita-corrents i que, a més, ha de sortir bé a la primera temptativa, és a dir, el primer any. És possible que alguns claustres i certs equips directius pensin que no n'hi ha per a tant, que si no es fa tan bé el primer any, ja es millorarà el següent. D'acord. Ara bé, això no treu que al setembre s'haurà de començar amb un horari que, tant si ha estat fruit

Hi haurà sis hores lectives, la qual cosa donarà lloc a un canvi en profunditat del funcionament dels CEIP i l'inici d'un procés de transformació de la cultura professional dels mestres i les mestres

d'un plantejament rigorós i fonamentat, com si ha estat improvisat, es mantindrà fins al juny del 2007. És cert que, al curs 2007-2008, s'hi podran introduir canvis, però també ho és que no serà tan fàcil com pot semblar a primer cop d'ull. Per diverses raons:

- Perquè l'adaptació al nou horari comporta un trasbals important i, per tant, no es tracta d'anar-ho repetint cada any.
- Perquè alguns aspectes estructurals de l'horari ja s'hauran consolidat i, per tant, les persones s'hi hauran acostumat.
- Perquè els canvis horaris difícilment susciten un consens generalitzat entre el claustre (sempre hi ha persones a qui els sembla bé i a d'altres a qui no els agrada) i, per tant, serà difícil prendre decisions que impliquin grans canvis en relació amb allò que s'hagi establert el primer any.

Òbviament, s'hi podran fer canvis (i caldrà fer-n'hi), però en allò que afecta els criteris bàsics, sembla recomanable establir les normes del joc, d'una manera clara i transparent, des d'un bon començament.



A. CASANOVA

Aspectes que cal considerar

Partint d'aquesta visió de la situació, el col·lectiu GROC¹ ha fet un recull d'algunes qüestions que s'hauran de plantejar els claustres i els equips direc-

tius, per tal de donar resposta, d'una manera fonamentada i en positiu, als reptes que es desprenen de la introducció de la sisena hora. Els aspectes que contempla són molts (amb una llista que no para de créixer a mesura que

anem recollint les singularitats, les necessitats i els neguits dels centres) i de naturalesa diversa. De manera provisional, per tal de fer-ho entenedor, els agrupem en vuit blocs que descrivim breument.

- L'establiment d'un marc horari diferent per a l'educació infantil i l'educació primària tindrà *efectes en el procés de cohesió i vertebració de les dues etapes* i els seus col·lectius professionals respectius en un únic claustre. Pot representar una oportunitat per al creixement de la identitat conjunta, però també pot significar un aprofundiment de l'esclatxa actual.
- *La fixació del marc horari de centre*, és a dir, el procés de conscienciació col·lectiva i de participació responsable en la fixació de sis hores lectives (que n'inclouen mitja d'esbarjo), més dues de descans al migdia, entre dos quarts de nou del matí i les sis de la tarda. Aquesta qüestió serà analitzada a la segona part d'aquest article.
- *Ubicació de la «sisena hora»*. Dins el marc general, caldrà establir les franques horàries on s'ubicarà la sisena

hora, que pot ser idèntica per a cada dia de la setmana o bé variable. En cada cas, cal considerar les possibilitats, els avantatges i els inconvenients que se'n desprenen.

- *Delimitar els objectius educatius* que han de presidir l'acció educativa que es durà a terme a la sisena hora. L'adopció d'una modalitat organitzativa o d'una altra ha de ser determinada pel treball que es pretén fer amb els nois i les noies, tenint en compte les necessitats del centre.
- *L'establiment de criteris horaris de centre*. La posada en marxa de la sisena hora comporta un canvi en profunditat en l'elaboració d'horaris, que, a banda que constitueix més complexitat, implica que s'hagin plantejat, valorat i decidit, d'una manera col·lectiva, els criteris generals que en regularan l'elaboració.
- *La mecànica de confecció dels horaris*. Un cop establerts els criteris, cal elaborar el repartiment del temps. Es tracta d'una feina tècnica (implica posseir coneixements i habilitats específiques) que, si no s'hi té experiència

prèvia (amb independència que es facin a mà o amb ordinador), pot presentar una notable complexitat.

- *Aspectes singulars derivats de la tipologia de centres*. Els aspectes anteriors presenten característiques específiques en funció de les dimensions dels centres (ben segur que la complexitat tècnica de la confecció de l'horari a les escoles d'una línia és menor que a les de tres), la seva tipologia (CEE, ZER, CAEP, etc.) o, també, el nivell d'equipaments de què disposa (el fet que hi hagi menjador escolar, per exemple).
- *El paper dels equips directius al llarg del procés*. Els equips directius són l'element fonamental de la posada en marxa d'aquesta iniciativa. N'hi haurà alguns que estaran a l'expectativa, esperant que algú els indiqui què han de fer; uns altres que ja ho presentaran tot planificat, fet i acabat; uns altres que faran més èmfasi en el foment de la participació de la comunitat i la discussió de criteris professionals... Es tracta de veure-ho com un procés en

què cal cobrir diverses etapes, al llarg de les quals els directius hauran de desenvolupar rols professionals diversos, de vegades complementaris: com a agents de participació, com a planificadors, com a mediadors, com a tècnics, etc.

D'entre tots aquests aspectes, procedirem a analitzar alguns elements que caldrà tenir en compte en la fixació del marc horari de centre. No farem judicis de valor d'una opció determinada en relació amb les altres; això correspon a cada ensenyant, a cada claustre i a cada comunitat, tenint en compte les seves circumstàncies i les seves possibilitats. No hi ha opcions organitzatives que siguin *bones* o *dolentes* d'una manera absoluta; és possible que una mateixa opció sigui desestimada per un centre i que, en canvi, sigui adoptada per un altre. Des d'aquesta perspectiva, s'assenyalen els aspectes que entenem que convé de plantejar-se, alguns riscos que considerem prudent evitar i, també, alguns aspectes no resolts que sembla necessari concretar per poder avançar.

Fixació del marc horari de centre

Un dels aspectes que cal resoldre amb una certa urgència per posar en marxa la sisena hora es basa a delimitar el marc horari. El dilema rau a prendre la decisió adequada, després d'haver dut a terme, prèviament, un procés de conscienciació (amb professorat, famílies i col·lectivitat) i de coneixement, anàlisi i valoració de les diverses alternatives.

En termes absoluts, la qüestió és prou clara. Es tracta de fixar sis hores lectives (que n'inclouen mitja d'esbarjo) entre dos quarts de nou del matí i les sis de la tarda, amb un descans de dues hores per a l'alumnat, a les quals cal afegir-hi una hora de coordinació del professorat.

La necessitat de tenir en compte les característiques singulars dels diversos contextos, sembla que aconsella deixar aquesta decisió a les mans de cada comunitat educativa, amb la intervenció del consell escolar, en un procediment que, si se segueix la regulació actual, requereix el consens de les tres quartes parts dels membres.

Al capdavall, es tracta de dilucidar si la sisena hora s'afegeix al matí o bé a la tarda. En la presa de decisió, s'hi abocaran arguments de tota mena, en un sentit i en un altre, per part dels diversos col·lectius. Hi haurà pares i mares que preferiran una hora més a la tarda (argumentant que les del migdia ja estan resoltes amb els mecanismes actuals) i n'hi haurà d'altres que preferiran que aquesta hora addicional es posi al matí (argumentant que serà gratuït allò que fins ara s'havia de pagar i, també, que els cal temps per estar amb els seus fills i les seves filles o per fer activitats d'esport o lleure a la fi de la jornada escolar). Hi haurà mestres que preferiran posar-la al matí (argumentant que així tindran una jornada laboral més compactada) i n'hi haurà que preferiran fer-ho a la tarda (argumentant que necessiten dues hores al migdia per desconnectar, bé sigui per reposar d'una feina mentalment esgotadora, bé sigui per anar a casa a dinar, etc.). I, tal com sostenen Quico el Cèlio i els seus amics: «uns i altres tinen raó»².

En aquest procés, en posar l'èmfasi a les qüestions personals i gremials, totes

En posar l'èmfasi a les qüestions personals i gremials hi ha el risc d'oblidar els arguments educatius (l'escola existeix per educar els nois i les noies) i organitzatius

prou legítimes, hi ha el risc d'oblidar els arguments educatius (l'escola existeix per educar els nois i les noies) i organitzatius (les possibilitats i limitacions de les diverses combinacions horàries). Els factors que cal considerar són múltiples. N'assenyalem alguns:

Delimitació del procediment de presa de decisions

En la presa de decisions sobre el marc horari, hi apareixeran una bona part dels arguments citats a l'inici del text. Cadascú (ja sigui a nivell individual o col·lectiu) plantejarà la seva manera de veure les coses i cadascú hi aportarà els arguments que el fan decantar per una opció o per una altra. Quan hi hagi convergència d'interessos, quan hi hagi una opció clarament majoritària o quan una de les opcions s'adeqüi a l'altra, no sorgiran més problemes per prendre la decisió que calgui. Ara bé, quan al consell escolar hi hagi postures contraposades, convé que quedi clar, de bon

començament, el mecanisme de presa de decisió, és a dir, la combinació justa de mediació i arbitratge.

En primera instància, sembla que l'acció més raonable consisteix a mirar d'acostar posicions entre les parts, en un procés de mediació en el qual la directora o el director, com a president del consell escolar, hi té un protagonisme destacat³. Això exigeix més temps (per dialogar, per a noves reunions, etc.). Ara bé, amb independència del factor temporal i de l'actitud de les diverses parts davant la negociació, també ha de quedar clar quin serà el mecanisme de presa de decisió en el cas que no sigui possible arribar a una solució de consens. En aquesta tessitura, sembla que el més lògic fóra deixar-ho a l'arbitratge de l'Administració educativa, la qual pot optar per una solució única idèntica per a tots els centres (establiment d'un horari marc) o bé pot tenir en compte els arguments i les casuístiques singulars de cada context per emetre una resolució argumentada.

En qualsevol cas, convé que aquesta qüestió quedi molt clara al co-

mençament del procés. D'una banda, hi ha el tema que cal debatre (el marc horari) i, de l'altra, el mecanisme i les responsabilitats en la presa de decisió. Es tracta de no barrejar les dues coses per no introduir-hi més confusió.

Mediació en situacions de conflicte d'interessos

La presa de decisions entorn del marc horari pot reverdir velles situacions d'enfrontament entre col·lectius, de les quals en tenim una memòria recent en aspectes de molta menys transcendència que el que ara ens ocupa: la jornada continuada al juny i al setembre, les petites variacions de mitja hora a la jornada escolar...

Es tracta d'aspectes organitzatius entorn dels quals és comprensible que hi hagi interessos contraposats, tal com ho testimonien aquells qui tenen la doble condició de mestres i, alhora, pares i mares membres d'una AMPA. Al capdavant, és el mateix plantejament que es dona en una empresa, un hospital o un ajuntament: els drets laborals dels professionals contraposats als drets socials dels

usuaris, en un procés on cal arribar a una solució intermèdia, en el decurs del qual cadascuna de les parts pot portar a terme accions de sensibilització social de diversa índole: de pressió, de reivindicació, de protesta, de lament, etc.

És en aquest darrer aspecte on pensem que no tot s'hi val; on s'ha d'anar amb molta cura per no caure en situacions extremes, que són perjudicials per a tothom. Una cosa és defensar interessos legítims i una altra de ben diferent, amenaçar i dur a terme accions que contravinguin l'essència de l'educació, que ens deslegitimen com a docents i/o com a pares i mares. Una cosa és decidir el marc horari i una altra de ben diferent, que les famílies amenacin de deixar de col·laborar en el centre (quan, en darrera instància, el que fan és col·laborar en l'educació dels seus fills i filles) o bé que les mestres i els mestres amenacin amb deixar de fer colònies o sortides extraescolars (quan, en darrera instància, estan

Una cosa és defensar interessos legítims i una altra de ben diferent, amenaçar i dur a terme accions que contravinguin l'essència de l'educació, que ens deslegitimen com a docents i/o com a pares i mares

renunciant a la seva professionalitat i a realitzar una activitat curricular que és beneficiosa per a l'educació dels infants i, també, per a la seva satisfacció professional). La plena educació dels

joves no és possible sense la col·laboració entre docents i famílies. És cert que això no sempre és del tot possible o que pot donar-se en diversos graus i escenaris. Ara bé, el que no té cap sentit és minar-la de soca-rel, amb plantejaments estèrils, basats en la confrontació.

En aquestes situacions, els equips directius hi tenen un paper clau: han de procurar parlar amb els uns i amb els altres, mirar de comprendre els diversos posicionaments, apaivagar els ànims, acostar posicions, fer avançar els termes de la discussió, evitar els enfrontaments i les desqualificacions personals, afrontar situacions d'hostilitat o d'agressivitat verbal⁴... En definitiva, han d'assumir el rol de mediadors amb professionalitat. Cal parar atenció a l'actitud que hi

adopten: d'evitació (sense implicar-s'hi, tement-ne les conseqüències), de confrontació (defensant una de les parts a ultrança) o de foment de la negociació i el diàleg. Per als directors i les directores, la intervenció en la prevenció i la gestió dels conflictes organitzatius des d'uns plantejaments col·laboratius constitueix una oportunitat⁵ immillorable per guanyar credibilitat davant del claustre i dels pares i les mares, en definitiva, per a la construcció de lideratge educatiu⁶.

Marc horari de centre o bé marc horari comunitari

L'establiment del marc horari és una responsabilitat de cada centre. Ara bé, si en d'altres aspectes (l'adscripció a centres, la matriculació d'alumnes que hi arriben fora de termini, les festes de lliure disposició, les celebracions tradicionals...) ha semblat convenient arribar a un cert consens a nivell local, en aquest cas pot aplicar-se el mateix criteri.

El fet que les diverses escoles d'un mateix municipi o d'un mateix àmbit territorial comencin i acabin les activitats

lectives a hores diferents, és perfectament justificable i, fins i tot, pot haver-hi raons que ho facin aconsellable. Ara bé, la qüestió no és aquesta. El tema és si cal deixar-ho a la lliure decisió de cada centre o bé si cal que es produeixi una discussió prèvia a nivell comunitari (potser al consell escolar municipal o al de ZER), per tal d'acostar posicions i prendre algunes decisions col·lectives.

Es tracta, per altra banda, d'una situació molt vinculada al context. No és el mateix plantejar-ho en una ciutat de vuitanta mil habitants, amb un munt de centres públics i concertats, que fer-ho en una vila de dotze mil, amb únicament dos centres públics. Com tampoc no és el mateix plantejar-ho en un únic municipi o en una ZER, amb escoles que pertanyen a pobles diferents.

Transformació de la situació actual

La delimitació del marc horari no es fa sobre el no-res. Fins ara, les escoles de primària funcionaven i ho feien raonablement bé. Pot haver-hi rutines de funcionament consolidades, entorn de les

quals es produeixi un consens unànime a fer-ne una valoració positiva, a les quals no sembla assenyat renunciar. És allò de «si funciona bé, per què hem de tocar-ho?». Vegem-ne alguns exemples, segur que n'hi ha molts més:

- *Transport escolar compartit.* En els casos de transport escolar compartit per dos centres o més, que recullen alumnes que provenen de nuclis poblacionals allunyats del casc urbà, existeixen acords entre les escoles per tal d'iniciar les activitats lectives amb un quart o mitja hora de diferència, per tal de donar temps a fer el recorregut de l'autocar que, a més, pot fer transport intern entre els centres. Aquesta pràctica, que funciona i és ben valorada pels usuaris i les usuàries, se'n podria anar en orris quan els diversos centres es plantegessin els nous marcs horaris.
- *Programacions d'activitats complementàries al migdia.* A la major part dels centres que disposen de menjador escolar, hi ha previst un conjunt d'activitats complementàries (l'assistència a les quals és independent del fet de quedar-s'hi a dinar) que, en alguns ca-

sos, es troben notablement consolidades en el funcionament organitzatiu de l'escola: es demana l'opinió del centre en la seva programació, hi ha coordinació entre monitors i mestres, s'utilitzen espais comuns, es fa un seguiment individualitzat de cada alumne, etc. I això ha convertit les activitats del migdia en espai educatiu alternatiu.

- *Escola de música vinculada al CEIP.* La incorporació de l'ensenyament musical a l'educació infantil, en alguns casos, ha propiciat l'aparició d'escoles de música, una bona part de l'activitat de les quals es duu a terme de dotze a una del migdia (quan s'hi aplega un nombre més elevat de persones: cant coral, llenguatge...) o bé a partir de les cinc de la tarda (instruments).

És veritat que l'oferiment de la sisena hora, sufragada amb fons públics, a càrrec de mestres, possibilitarà que hi assisteixin aquells que no podien fer extraescolars per qüestió de diners, però també semblen lògics els arguments dels qui sostenen que «no serà el mateix», o

que «a la nostra escola, ningú que hi volgués assistir no en quedava exclòs per raons econòmiques» i, per tant, consideren que no s'ha de desmuntar allò que va bé.

El temps de descans del professorat

En la delimitació del marc horari, s'hi estableix com a requisit indispensable la fixació d'un mínim de dues hores de descans per a l'alumnat, perquè les dediqui a dinar, a reposar i a jugar. No es diu res, en canvi, del descans del professorat.

En el marc horari actual (de nou del matí a dotze del migdia i de tres a cinc de la tarda), la introducció d'una sisena hora lectiva al matí (de dotze a una del migdia) comportaria la ubicació de l'horari de «dedicació exclusiva» d'una a dues del migdia i, per tant, només es disposaria d'una hora per dinar (de dues del migdia a tres de la tarda).

Si el criteri que preval és aconseguir una jornada laboral tan compacta com sigui possible, aquest sembla el millor model. Ara bé, si es té en compte que l'ensenyant no és una màquina i que les feines que es basen en la relació humana

són altament estressants, no sembla que deixar una única hora de descans al migdia sigui la millor opció per endreçar les coses de la classe que acaba a la una del migdia, per anar al menjador i servir-se el menjar, dinar, fer una passejada pel pati després de dinar, anar a fer el cafè i fer petar la xerrada amb els companys i les companyes o, simplement, per atendre una trucada i distreure's una estona abans de tornar-se a centrar en les classes de la tarda. I ja no parlem dels centres que no disposen de menjador o d'aquells ensenyants que pretenguin anar a dinar a casa! La seva salut física i, sobretot, mental se'n ressentirà.

Tenir en compte aquests aspectes sembla aconsellar jornades laborals més llargues que, com a mínim, contemplin una hora i mitja al migdia. Ara bé, això significa que al matí caldria començar a dos quarts de nou, que a la tarda caldria començar a dos quarts de quatre o bé que s'afegiria la sisena hora a la tarda.

Futurs aspectes que cal considerar

La fixació del marc horari constitueix un element bàsic del procés de po-

sada en marxa de la sisena hora, atès que determina notablement la vida del centre i, per tant, de les persones: mestres, alumnes i famílies. Semblava prioritari, per tant, començar per aquest aspecte. Pel que fa a la resta dels factors anteriorment apuntats, des del col·lectiu GROC tenim la intenció de procedir d'una manera semblant, en un procés obert en el qual es pretenen recollir les singularitats, les inquietuds i els dubtes que sorgeixin dels centres, com també les diverses solucions i alternatives que generin. Els resultats d'aquest treball s'aniran donant a conèixer en futures aportacions.

HEM PARLAT DE:

- Política educativa.
 - Organització i gestió.
 - Filosofia de l'educació.
-

Notes

1. El Grup de Recerca sobre Organització de Centres (GROC) és un col·lectiu d'una vintena de docents i directius d'escoles i instituts de les comarques gironines que

formen un grup estable de reflexió, anàlisi i formació sobre aspectes relacionats amb l'organització i la direcció de centres educatius.

Els membres actuals del grup són: Judit Albert (CEIP Quermany), Joan Manel Barceló (IES Narcís Xifra), Jordi Batlle (IES Santa Eugènia), Josep Bofill (CEIP Puig d'Arques), Anna Camps (CEIP Sant Jordi), Dolors Capell (Universitat de Girona), Pilar Carreras (CEIP Mas Masó), Caterina Casanovas (IES A. Deulofeu), Lluís Comalada (CEIP Sant Esteve), Pere Costa (CPriv Vedruna), Beatriu Cruset (CEIP L'Estació), Roser Font (IES Montgrí), Josep Maria García (CEE Els Angels), Esther Gibert (CEIP Sant Jordi), Josep Gifré (IES A. Deulofeu), Fefa Gómez (CEIP La Farga), Imma Marqués (CEIP El Pla), Caterina Matas (CEIP Guillem de Montgrí), Dolors Pairó (CEIP Lacustària), Cati Riembau (CEIP Teresa Pallejà) i Joan Teixidó (Universitat de Girona).

2. QUICO EL CÈLIO, EL NOI I EL MUT DE FERRETES: Es cantava i es canta.

3. TEIXIDÓ, J. (1999): Intervención de los directivos en los procesos de resolución de conflictos en los centros educativos desde una perspectiva colaborativa. III Jornadas

sobre Dirección de Centros Educativos. Granada.

4. TEIXIDÓ, J.; COMALADA, L. (2006): «Afrontamiento de situaciones de hostilidad y desempeño de la función directiva: Planteamientos y reflexiones a raíz de una actividad de formación permanente de directivos de centros educativos de titularidad pública». XXI Revista de Educación. Universidad de Huelva. En prensa.

5. TEIXIDÓ, J. (2005): «El conflicto como oportunidad», a Programa de Formación de Equipos Directivos del Gobierno Vasco. Vitòria.

6. TEIXIDÓ, J. (2005): El lideratge dels canvis en els centres educatius. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya, a <http://www.xtec.net/fp/GestiódeQualitat/VJornada/PonènciaB>.

Joan Teixidó Saballs

GROC. Grup de Recerca sobre Organització de Centres. Gironès

joan.teixido@udg.es