



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Educació

Memòria del Treball de Fi de Grau

**Anàlisi de la figura de la cap d'estudis del CEIP
Es Pont: com ser una bona líder pedagògica.**

Marta Corral Costa

Grau d'Educació Infantil

Any acadèmic 2015-16

DNI de l'alumne: 43114627T

Treball tutelat per Carme Pinya Medina
Departament de Pedagogia Aplicada i Psicologia de l'Educació

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació.	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paraules clau del treball:

Lideratge pedagògic, cap d'estudis, professional competent, metodologia qualitativa.

Agraïments

A M^a Bel Pomar Fiol,
per mostrar-me el camí fins a Es Pont.

A Carme Pinya Medina,
per ensenyar-me el punt de partida, guiar-me i acompanyar-me al llarg de tot aquest procés.

A Cati Sbert Rosselló,
per voler compartir tota la seva experiència, per l'entusiasme amb què fa la seva feina,
per fer-me preguntes i donar-me respostes, per la seva mirada d'estima cap als infants,
per ensenyar-me que mai hem de deixar d'aprendre dels altres,
per la seva confiança i afecte, per la seva generositat, per la seva humilitat...
Per donar sentit a aquest projecte.

Resum

El treball de fi de grau que es presenta és un estudi qualitatiu sobre la figura de la cap d'estudis del CEIP Es Pont representada per Cati Sbert Rosselló. La finalitat d'aquest treball és donar a conèixer la feina que duu a terme, analitzant les seves funcions i competències. Així com pretén reflectir com i de quina manera repercuteix la seva manera de fer i de ser en el dia a dia de tota la comunitat educativa i les diferents institucions i serveis amb els quals fa feina. Interpretacions que s'han recollit mitjançant entrevistes individuals a l'àmbit personal, escolar i social, les quals ens permetran evidenciar la importància que té el lideratge pedagògic per al funcionament d'un centre.

Paraules clau

Lideratge pedagògic, cap d'estudis, professional competent, metodologia qualitativa.

Abstract

This degree final project is a qualitative study of the head teacher's figure represented by Cati Sbert Rosselló in CEIP Es Pont. The purpose of this project is to present the work she carries out, analyzing her functions and competences, as well as reflecting how and in what way affects her way of doing and being in the daily life of the educational community and the different institutions and services she has around. Interpretations that have been collected by means of individual interviews in personal, school and social fields, which will allow to demonstrate the importance of pedagogical leadership in the operation mode of a school.

Key words

Pedagogical leadership, head teacher, competent professional, qualitative methodology.

Índex

1. Introducció	6
2. Objectius	7
3. Marc teòric	8
3.1. Lideratge pedagògic	8
3.1.1. Definició del concepte	8
3.1.2. Evolució del concepte	10
3.1.3. Competències del lideratge pedagògic	12
3.2. La figura del cap d'estudis	17
3.2.1. Funcions i competències segons la normativa	18
3.2.2. La figura de la cap d'estudis al CEIP Es Pont	20
3.2.2.1. Contextualització del CEIP Es Pont	21
3.2.2.2. Funcions reals de la cap d'estudis i les seves competències..	23
4. Metodologia	26
4.1. Participants	26
4.2. Instruments	29
5. Anàlisi comparativa amb la normativa vigent	30
6. Anàlisi i valoració de les dades recollides	35
6.1. Descripció de les categories	35
6.2. Anàlisi reflexiva	36
7. Conclusions finals	49
8. Referències bibliogràfiques	52
Annexos	54

1. Introducció.

“A Cati la definiria com a catalitzadora, perquè ella és aquest component que fa que tota la resta d'elements de l'escola, es combinin i es produeixin els efectes que sense ella no serien possibles.”

(Bàrbara M^a Bosh, AD)

Aquest projecte sorgeix de la necessitat de donar visibilitat del treball que fa la cap d'estudis del CEIP Es Pont. El fet de no estar realitzant les pràctiques dins d'una aula d'educació infantil, sinó com a acompanyant de la cap d'estudis m'ha donat l'oportunitat d'adonar-me de la gran feina que hi havia darrere d'aquesta figura. Feina que duu a terme amb passió, dedicació i que fa imprescindible la seva presència.

Figura representada per Cati Sbert, mestra d'educació infantil amb més de tres dècades d'experiència. Una persona que lidera líders, que anima, implica i motiva a tota la comunitat educativa, una figura que reconeix i potencia cada individu, que adapta les seves habilitats i competències a les demandes d'un context en constant canvi, que sap escoltar abans de parlar, una persona que no deixa d'aprendre dels altres i que ha fet de la seva experiència paraules d'humilitat.

Tot això ha fet que vulgui aprofundir en cadascuna de les seves funcions i competències com a persona que és cap d'estudis i poder fer també una anàlisi comparativa amb les funcions que segons la normativa vigent ha de dur a terme un cap d'estudis. Per tant el meu interès se centra en la part professional i també en la part humana i més personal, que fa que aquesta figura prengui més sentit i que a part de ser un òrgan obligatori passi a ser també essencial en cada escola.

2. Objectius.

*“Cati treballa pensant
sobretot en l'alumnat,
en la seva millora,
en el seu futur.”*

(Maite Sbert, mestra col·laboradora)

A continuació s'exposen els objectius generals i específics plantejats per dur a terme el projecte.

- Objectiu general:
 - Analitzar la figura de la cap d'estudis al CEIP Es Pont: funcions, competències professionals, competències personals.

- Objectius específics:
 - Analitzar les funcions de la cap d'estudis d'acord a la normativa vigent i la comunitat educativa.
 - Analitzar les competències de la cap d'estudis d'acord a la normativa vigent i la comunitat educativa.
 - Evidenciar la importància que té el lideratge pedagògic per al funcionament d'un centre.

3. Marc teòric.

*“Un líder pedagògic
el primer que ha de tenir en compte
és que ha de treballar
amb una comunitat educativa,
no per la comunitat educativa.”*

(Cati Sbert)

3.1. Lideratge pedagògic.

El fet d'analitzar la figura de la cap d'estudis com a individu que forma part de l'equip directiu, es feia necessari primer tenir clar el significat de lideratge pedagògic per tal de poder identificar les diferents funcions i competències que ha de tenir i se li demana a un cap d'estudis. Això ens ajudarà a entendre i a interpretar la realitat tal com és entesa per la cap d'estudis del CEIP Es Pont.

El concepte de lideratge pedagògic ha estat objecte de molts d'estudis, analitzat des de diferents vessants, donant lloc a un concepte complexo que intenta donar resposta a les necessitats sorgides.

Necessitats en canvi constant que fan imprescindible aprofundir sobre aquest concepte amb la finalitat d'entendre quina ha estat la seva evolució al llarg de la història.

3.1.1. Definició del concepte.

Parlar de lideratge suposa fer referència a un concepte de difícil comprensió a causa de la procedència del mateix. Moltes són les definicions que es poden trobar de lideratge, encara que totes elles caminen en una mateixa direcció oferint així una visió global del lideratge en aquest moment.

Trobem idees comunes en nombroses definicions de lideratge, les quals fan un símil d'aquest amb els conceptes d'*influència i persuasió* (Arias i Cantó, 2006; Bolívar, 1997; Coronel Llamas, 2005; Yukl, 2008). En línies generals, es pot dir que, el lideratge és un procés d'influència els components de la qual són qui l'exerceix i els qui són subjectes a ella, parlem del líder i dels seus seguidors; la influència exercida implica que ha de produir-se qualche canvi en els seguidors, ja sigui en la seva motivació, competències, caràcter... tot

això provocat com a conseqüència de qualque acte realitzat pel líder. Etling (2005) defineix al líder com una persona que influeix sobre els altres, pot descriure's com a intel·ligent, persuasiu, emprenedor i amb poder de convenciment.

El repte actual, diu Bennis (2010), és arribar a ser un líder de líders, promovent una arquitectura social que possibiliti que els membres d'una organització desenvolupin creativament les seves competències, treballant en un projecte conjunt d'acció. En lloc de controlar, ordenar i predir, en una era postburocràtica, s'imposa *implicar, motivar i animar* a les persones a desenvolupar el millor de si mateixes en les tasques assignades.

Una altra de les visions esteses és la del líder com a *dinamitzador o mobilitzador* de persones i/o grups. Els líders tenen la capacitat de mobilitzar a les persones cap a una direcció i integrar-los en un projecte comú, en aquest procés la motivació es converteix en el seu millor aliat. Gento i Ruiz (1996) coincideixen, i detallen que l'autèntic líder és aquell que és capaç de dinamitzar persones o grups de persones en una determinada direcció; però, per a això, ha de comptar en tot moment amb l'acceptació voluntària dels seus seguidors i amb la participació lliure i col·laborativa en la definició i consecució d'objectius favorables al grup. En la mateixa línia, Goleman, Boyatzis i McKee (2002) recalquen que els grans líders són persones molt movilizadoras, persones que desperten el nostre entusiasme i encoratgen el millor que hi ha en nosaltres. I expliquen aquesta especial habilitat a partir del maneig de les emocions.

En el marc educatiu, Robinson, Hohepa i Lloyd (2009) defineixen el lideratge educatiu com aquell que influeix en uns altres per fer coses que s'espera milloraran els resultats d'aprenentatge dels alumnes. O com defensava Richard Elmore (2010: 13), el lideratge “consisteix essencialment a *crear, alimentar i desenvolupar* la capacitat dels docents i estudiants perquè s'involucrin en un bon aprenentatge”.

Líder com a *orientador i guia* que mostra el camí a seguir als seus col·laboradors, proporcionant-los el suport i els recursos necessaris perquè no es perdin. En opinió de Etling (2005:23) la gran part de la feina d'un líder és *ajudar* al grup a identificar les seves metes, *organitzar* la seva feina i *complir* amb les seves responsabilitats. Ben igual pensa Gorrochotegui (1997:147), el qual diu que el lideratge pot ser entès com un *procés* pel qual es mostra als col·laboradors –a través de la conducta personal del directiu i d'una visió sobre el centre– quin és el camí a seguir en les seves actuacions formals i informals perquè trobin un sentit al que fan i aconseguixin els propòsits del centre.

Com diu Elmore (2008), “podem parlar àmpliament del lideratge escolar, fins i tot basant-nos en conceptualitzacions filosòfiques, però la condició necessària per a l'èxit dels líders escolars en el futur serà la seva capacitat per millorar la qualitat de la pràctica instruccional. Per això, el lideratge és la *pràctica de millora*, entesa com un increment de qualitat i resultats al llarg del temps (p. 42)”.

Així mateix, ens trobem amb una línia cada vegada més estesa, en la qual el lideratge és considerat com a *funció* més que com una habilitat desenvolupada per una persona. En paraules de Domingo (1997:289) més que un líder concret existeix la funció de lideratge, que es va assumint en la mesura que marca l'experiència i el moment. Lorenzo (1997:15) també ho concep així, i assenyala que el lideratge es presenta avui com una *funció d'influència* que resulta de la confluència dinàmica de tres variables: a) el líder o líders del grup amb les seves característiques, b) el grup de seguidors i el tipus de relacions que mantenen amb el líder, i c) la situació o context problemàtic a superar, dinamitzar o millorar.

Finalment, s'entén el lideratge com una *habilitat no innata*, fet que suposa que es pot desenvolupar i aprendre. El lideratge no és una qualitat innata, els líders aprenen a ser-ho. Segons Moss (1992:88) el lideratge és una *habilitat del comportament*, per la qual cosa es pot aprendre a desenvolupar per si mateix. És un procés que s'adquireix, que implica destreses i habilitats.

3.1.2. Evolució del concepte.

D'entre els estudis que identifiquen diferents estils directius destaca, per la seva influència en l'àmbit de l'educació, la proposta de Kurt Lewin. Aquest autor estableix tres estils d'exercici de lideratge (p.i. Lewin, Lippit i White, 1939):

- El lideratge autoritari. El líder concentra tot el poder i la presa de decisions. És un exercici del lideratge unidireccional, on els seguidors obeeixen les directrius que marca el líder.
- El lideratge democràtic. Es basa en la col·laboració i participació de tots els membres del grup.
- El lideratge “laissez faire”. El líder no exerceix la seva funció, no es responsabilitza del grup i deixa a aquest a la seva pròpia iniciativa.

Pel que fa a la recerca sobre el lideratge aplicat al món educatiu, es comença a desenvolupar-se amb força a partir dels anys 1960 i 1970 i s'influeix, inicialment, de la recerca més general sobre el lideratge.

L'aportació més important de la línia de recerca d'eficàcia escolar en els anys 80 va ser anomenar un terme que ha tingut una forta repercussió en la direcció escolar: el lideratge instructiu. Amb el qual es va insistir que els esforços per millorar la qualitat de l'ensenyament i l'aprenentatge haurien de focalitzar-se en els directius, considerats com a líders instructius. La seva comesa bàsica seria la d'animar el treball dels professors a les aules, recolzar-los, supervisar-los, així com ser portaveu, fins i tot formador en certes pràctiques i mètodes d'ensenyament que la recerca documenta com a eficaces. Però aquesta visió de lideratge va ser insuficient, ja que era estàtica i només identificava les característiques d'aquelles escoles que funcionaven bé deixant de costat les que havien de millorar.

Una altra de les visions que ha pres un gran protagonisme avui en dia és la percepció que el lideratge ha de ser distribuït, democràtic i compartit. S'entén que el lideratge té poc a veure amb jerarquies i imposicions, és a dir, amb models autoritaris. Com indicaven Cantón i Arias (2008:233) el lideratge distribuït suposa una nova concepció de lideratge educatiu que es deslliga de la relació jeràrquica i vertical de models i cultures organitzatives anteriors; les relacions entre els líders i els mestres es converteixen en ascendents, descendents i laterals, a causa de l'èmfasi en la cultura col·laborativa.

Aquesta proposta suposa el fet d'aprofitar els coneixements, les aptituds, i l'esforç i la il·lusió de tota la comunitat educativa. El lideratge distribuït no consisteix només a delegar, com tampoc és sinònim de lideratge compartit, participatiu, col·laboratiu, democràtic o situacional, ni es tracta simplement de co-lideratge (Spillane, 2006: 22), encara que té molta relació amb tots ells. Com diu Goldstein (2004: 414), el lideratge distribuït té menys que veure amb dividir el treball i més amb compartir les responsabilitats. És el resultat d'un procés en què s'ha construït un sentit de comunitat, amb missions i propòsits compartits, el que suposa la implicació, la iniciativa i la cooperació de totes les persones.

Encara que no ens hem de confondre, perquè el lideratge distribuït, com assenyala Harris (2012:14) "no significa que ja no es requereixen persones que ocupin càrrecs formals de líders, tot el contrari. Sense el suport del líder formal, és poc probable que el lideratge distribuït sigui sostenible o que pugui fins i tot produir-se".

Són els líders els que es preocupen de desenvolupar la capacitat de lideratge dels altres. Es comença a veure el lideratge menys com d'un individu i més d'una comunitat. Es veu com un procés social en el qual es construeixen consensos entorn del projecte educatiu i de posar els mitjans perquè es duguin a terme de manera eficient. Com diu Leithwood (2009) “El lideratge distribuït també augmenta les oportunitats de l'organització de beneficiar-se de les capacitats d'un major nombre dels seus integrants; permet als membres capitalitzar les seves fortaleces individuals, i promou, entre els membres de l'organització, un major sentiment d'interdependència i un sentit de com el propi actuar té un efecte sobre l'organització en el seu conjunt. Mitjançant una major participació en la presa de decisions, pot desenvolupar-se un major compromís amb les metes i les estratègies de l'organització.” (p. 61).

Després de la recerca del concepte de lideratge pedagògic i la seva evolució al llarg dels temps encaminada a cobrir les necessitats del moment, s'arriba a la conclusió que ha de ser democràtic i participatiu, en el qual tengui molta importància les dinàmiques d'indagació oberta, comunicació, diàleg, col·laboració, treball en grup en un marc de respecte en el qual necessàriament confluiran perspectives no sempre consensuades.

3.1.3. Competències del lideratge pedagògic.

Partim del concepte de competència entès com la capacitat de mobilitzar diferents tipus de coneixements, útils i adequats, per fer front amb èxit a les diverses situacions que es presentin. Aquestes competències es poden desenvolupar a través de la formació i la capacitació, però també mitjançant l'experiència professional, reflexionada, la qual cosa fa que pensem que poden millorar.

González, V. (1994, 1998a, 1998b, 2000 i 2002) defineix la competència professional com: “Una configuració psicològica complexa que integra en la seva estructura i funcionament formacions motivacionals, cognitives i recursos personològics que es manifesten en la qualitat de l'actuació professional del subjecte, i que garanteixen un compliment professional responsable i eficient”.

Per tant, un professional és competent no només perquè posseeix coneixements i habilitats que li permeten resoldre adequadament els problemes professionals, sinó també perquè té motivació professional que es basa en interessos i valors professionals i disposa de recursos que possibiliten aquest compliment professional amb eficiència i responsabilitat.

Tot això actuant amb compromís i responent per les conseqüències de les decisions que s'han pres.

Segons Le Boterf (2000: 121) les característiques que ha de tenir un professional competent són:

Competències	Característiques
1. Saber actuar i reaccionar amb pertinència	<ul style="list-style-type: none">• Saber què cal fer.• Saber anar més enllà del prescrit• Saber triar en una urgència.• Saber arbitrar, negociar.• Saber encadenar les accions segons la finalitat.
2. Saber combinar els recursos i mobilitzar-los a un context.	<ul style="list-style-type: none">• Saber construir competències a partir dels recursos.• Saber treure partit dels recursos propis i dels recursos de l'entorn.
3. Saber transferir.	<ul style="list-style-type: none">• Saber memoritzar múltiples situacions i solucions tipus.• Saber prendre perspectiva.• Saber utilitzar els metaconeixements per modelar.• Saber adonar-se dels indicadors de context i saber interpretar-los.• Saber crear les condicions de possibilitat de transferència amb ajuda d'esquemes transferibles.
4. Saber aprendre i aprendre a aprendre.	<ul style="list-style-type: none">• Saber treure lliçons de l'experiència, saber transformar la seva acció en experiència.• Saber descriure com s'aprèn.• Saber funcionar en un doble circuit d'aprenentatge.
5. Saber comprometre's.	<ul style="list-style-type: none">• Saber utilitzar la seva subjectivitat.• Saber córrer riscos.• Saber emprendre, ètica professional.

I pel que fa a les competències professionals, Bunk (1994) especifica i determina els seus continguts d'acord a quatre tipus bàsics:

- Posseeix competència tècnica aquell que domina com a expert les tasques i contingut del seu àmbit de treball i els coneixements i destreses per a això.

- Posseeix competència metodològica aquell que sap reaccionar aplicant el procediment adequat a les tasques encomanades i a les irregularitats que es presentin, que troba de forma independent vies de solució i que transfereix adequadament les experiències adquirides a altres problemes de treball.
- Posseeix competència social aquell que sap col·laborar amb altres persones de forma comunicativa i constructiva, i mostra un comportament orientat al grup i un enteniment interpersonal.
- Posseeix competència participativa aquell que sap participar en l'organització del seu lloc de treball, és capaç d'organitzar i decidir i està disposat a acceptar responsabilitats.

Però, tal com diu Álvarez (2010: 108) referint-se a directiva escolar, convindria diferenciar entre funcions (normalment obligacions assignades administrativament), tasques (comeses o tasques pròpies de l'obligació, que s'han de fer per complir la funció) i competències (conjunt de coneixements i habilitats que capaciten a un subjecte per exercir correctament una funció o complir unes tasques). Com hem vist, la competència té un sentit més complex o holístic, atès que integra coneixements, maneres de fer o procediments i un component afectiu-emocional.

Un líder competent és capaç de desplegar un conjunt de recursos i habilitats personals (cognitius i no cognitius o emocionals) que es posen en marxa per l'assoliment de metes. Les seves competències es mouran entre el que cal fer perquè l'escola funcioni i el conjunt de competències relacionals que facin que l'escola funcioni com a grup humà.

El desenvolupament competencial suposa, d'una banda, que l'exercici professional dels directius requereix un conjunt específic de competències; per un altre, que poden ser apreses i desenvolupades convenientment per un conjunt de processos (Teixidó, 2007).

A continuació es posaran en comú estudis de diferents autors els quals identifiquen quines són les competències que ha de tenir un líder pedagògic:

Álvarez (2010) fa referència a quatre competències del lideratge educatiu que estima essencials:

1. Competència del pensament estratègic: capacitats i habilitats per promoure i gestionar processos de canvi, al mateix temps que implica als agents en projectes de missió compartida de l'organització.

2. Competència de gestió de l'aprenentatge. Direcció pedagògica de l'aprenentatge com una competència clau del lideratge: liderar els processos d'ensenyament-aprenentatge, supervisar la feina del professorat, promoure el desenvolupament professional del professorat.
3. Competència de relació amb les persones: el lideratge, com a relació d'influència en altres persones, crea xarxes de relacions humanes entre els agents educatius i, en primer lloc, amb el professorat per gestionar els projectes institucionals.
4. Competència per a la creació i animació d'estructures organitzatives: en un context d'autonomia creixent, el director ha de ser capaç d'organitzar estructures que facilitin coordinar-se i treballar en equip, en un marc de lideratge compartit.

Campo (2010: 44-46 i 95-96), efectuant un retrat robot d'un líder pedagògic ideal a partir de les competències que es determinen en l'acreditació professional d'Escòcia, descriu vint-i-tres competències agrupades en quatre blocs:

Categories	Competències
Qualitats personals	Flexibilitat; constància; autonomia; fiabilitat; integritat; equilibri.
Destreses interpersonals	Empatia; preocupació pels altres; assertivitat; escolta activa; claredat i concisió en l'expressió; treball en equip.
Capacitat de direcció i lideratge	Delegar; motivació; control de qualitat; desenvolupament del personal; obertura a l'exterior; lideratge.
Destreses tècniques de gestió	Planificació de projectes; negociació; organització de recursos; comprensió del context; negociació.

Viviane Robinson (2010) estableix, a partir de la recerca empírica, tres conjunts de competències requerides per a un lideratge pedagògic efectiu:

a) Emprar un ampli coneixement de l'ensenyament i l'aprenentatge. Aquest coneixement, necessari per a l'exercici del lideratge pedagògic, vincula el coneixement curricular i pedagògic amb aquelles dimensions administratives i de gestió.

b) Resoldre problemes complexos basats a l'escola. Els líders experts saben com resoldre els problemes que es presenten en l'establiment i, normalment, ho fan en funció del seu coneixement pedagògic i de lideratge.

c) Fomentar la confiança relacional amb el personal, les famílies i l'alumnat. El lideratge, com a procés social, és un fenomen en si mateix relacional, basat en la confiança, a diferència d'altres actuacions (autoritat, poder, manipulació).

El Educational Leadership Policy Standards (Council of Chief State, 2008), una de les més influents -des de la seva primera formulació en 1996, en ser adoptada per la National Policy Board for Educational Administration (NPBEA)-, estableix els següents estàndards, dirigits a aconseguir l'èxit educatiu de cada estudiant (Condon i Clifford, 2010):

1. Articular i implementar una visió compartida de l'aprenentatge. Per a això, entre unes altres, exerceix aquestes funcions: desenvolupar i implementar una visió i una missió compartides; recollir i utilitzar dades per a l'eficàcia i la millora de l'organització; crear i implementar plans per aconseguir els objectius; promoure una millora contínua i sostenible, i supervisar els plans i avaluar el progrés.
2. Desenvolupar una cultura escolar i un programa d'ensenyament favorables a l'aprenentatge dels estudiants i al desenvolupament professional. Són funcions: cuidar i mantenir una cultura de col·laboració, confiança, aprenentatge, altes expectatives; establir un currículum inclusiu i adequat per un aprenentatge personalitzat; desenvolupar sistemes de rendició de comptes per supervisar el progrés de l'estudiant; desenvolupar la capacitat de lideratge del personal; maximitzar el temps dedicat a l'ensenyament; promoure l'ús eficaç de la tecnologia per donar suport a l'ensenyament i l'aprenentatge, i supervisar i avaluar l'impacte dels programes desenvolupats.
3. Assegurar la gestió de l'organització, el funcionament i els recursos per a un ambient segur, eficient i efectiu d'aprenentatge. Funcions: supervisar i avaluar la gestió; obtenir, assignar i utilitzar de manera eficient els recursos humans, financers i tecnològics; desenvolupar les capacitats per distribuir el lideratge, i assegurar el temps per donar suport a la qualitat de l'ensenyament i l'aprenentatge de l'estudiant.
4. Afavorir la col·laboració amb els professors i la comunitat, responnent a interessos i necessitats diverses de la comunitat i mobilitzant els seus recursos. Funcions: recollir i analitzar dades i informació pertinent per a la comprensió de l'entorn, promoure

l'estima i l'ús dels diversos recursos comunitaris, i construir i mantenir relacions positives amb les famílies i altres agents i instàncies de la comunitat.

5. Actuar amb integritat, imparcialitat i d'una manera ètica. Funcions: assegurar una avaluació de cada estudiant per al seu èxit social i acadèmic; salvaguardar els valors de la democràcia, l'equitat i la diversitat, així com promoure la justícia social i garantir que cada estudiant sigui informat de tots els aspectes de l'escolarització.
6. Comprendre, respondre i influir en el context polític, social, econòmic, jurídic i cultural. Funcions: advocar pels infants, les famílies, els cuidadors; influir en tot allò que, en l'àmbit local, provincial o estatal, afecta a l'aprenentatge de l'alumnat, i avaluar, analitzar i anticipar les noves tendències i iniciatives amb la finalitat d'adaptar les estratègies de lideratge.

Com destaca López Yáñez (2010), d'entre tots els grups de competències, adquireixen un paper rellevant les competències relacionals basades en la confiança (tenir capacitat d'animació, tractar amb la gent, aconseguir l'adhesió i la participació de la majoria en el projecte col·lectiu). Amb la mateixa línia, Day et al. (2010: 17) assenyalen que «la confiança és essencial per a la distribució progressiva i efectiva de lideratge. Està estretament associada amb un esperit positiu a l'escola, la millora de les condicions d'ensenyament i aprenentatge, un major sentit de l'autonomia del professor a l'aula i la millora sostinguda en el comportament dels alumnes, el compromís i els resultats».

3.2. La figura del cap d'estudis.

El cap d'estudis és un òrgan de govern unipersonal i com a tal (junt amb els altres òrgans de govern) vetllarà perquè les activitats dels centres es desenvolupin d'acord amb els principis i valors constitucionals i estatutaris, amb la finalitat de fer possible la realització efectiva de les finalitats de l'educació i la millora de la qualitat de l'ensenyament. Així mateix, garantirà, en l'àmbit de la seva competència, l'exercici dels drets reconeguts a l'alumnat, al professorat, als pares, les mares o els tutors legals dels alumnes, així com al personal d'administració i serveis, i vetllarà pel compliment dels deures corresponents. Igualment, afavorirà la participació efectiva de tots els membres de la comunitat educativa en la vida del centre, en la gestió i en l'avaluació.

És el professional el qual posseeix una llarga llista de competències que afecten diferents aspectes dels centres. Les seves funcions, tant les pròpies com les delegades del director, abasten diferents àmbits del centre englobats en la seva qualitat de coordinador d'activitats acadèmiques i del personal docent.

3.2.1. Funcions i competències segons la normativa.

Segons la normativa vigent (Decret 119/2002, de 27 de setembre, pel qual s'aprova el Reglament Orgànic de les escoles públiques d'educació infantil, dels col·legis públics d'educació primària i dels col·legis públics d'educació infantil i primària), el cap d'estudis com òrgan de govern unipersonal que forma part de l'equip directiu exercirà les seves funcions i competències i actuarà de forma coordinada. Dirigit i coordinat pel director del centre (junt amb els altres òrgans de govern unipersonal) haurà de responsabilitzar-se de les següents funcions:

- a) Organitzar el centre i vetllar-ne pel bon funcionament.
- b) Estudiar, i presentar al claustre i al consell escolar, propostes per fomentar i possibilitar la participació coordinada de tota la comunitat educativa en la vida del centre.
- c) Proposar procediments d'avaluació de les diferents activitats i projectes del centre, i col·laborar en les avaluacions externes del seu funcionament.
- d) Organitzar i gestionar actuacions de caràcter preventiu que afavoreixin les relacions entre els diferents col·lectius que integren la comunitat educativa i que millorin la convivència al centre.
- e) Garantir l'adopció de mesures necessàries per a l'execució coordinada de les decisions del consell escolar i del claustre en l'àmbit de les respectives competències.
- f) Establir els criteris per a l'elaboració del projecte del pressupost.
- g) Elaborar la proposta del projecte educatiu de centre, que inclou el reglament d'organització i funcionament, el projecte lingüístic de centre, i altres projectes que en el seu moment determini la Conselleria d'Educació i Cultura, com també elaborar la programació general anual i la memòria de final de curs, i vetllar-ne per la correcta aplicació.
- h) Impulsar els plans de seguretat i emergència del centre, responsabilitzar-se de l'execució periòdica dels simulacres d'evacuació i avaluar-ne les incidències.

- i) Qualsevol altra que li sigui encomanada per disposició de la Conselleria d'Educació i Cultura.

D'altra part, són competències del cap d'estudis:

- a) Exercir, per delegació del director i sota la seva autoritat, la direcció del personal docent en tot el que és relatiu al règim acadèmic.
- b) Substituir el director en cas d'absència o malaltia.
- c) Participar en l'elaboració i la revisió del projecte educatiu, que inclou el reglament d'organització i funcionament, el projecte lingüístic, i altres projectes que en el seu moment determini la Conselleria d'Educació i Cultura, com també del projecte curricular i de la programació general anual del centre, i vetllar-ne pel compliment.
- d) Coordinar les activitats de caràcter acadèmic, d'orientació i complementàries de professorat i alumnat relatives al projecte educatiu, projectes curriculars d'etapa i programació general anual, i vetllar-ne per l'execució.
- e) Elaborar, en col·laboració amb la resta de l'equip directiu del centre, els horaris acadèmics de l'alumnat i del professorat, d'acord amb els criteris aprovats pel claustre i amb l'horari general inclòs en la programació general anual, com també sotmetre'ls a l'aprovació provisional del director, i vetllar-ne pel compliment estricte.
- f) Elaborar la distribució dels grups, de les aules i altres espais docents segons la naturalesa de l'activitat acadèmica, oït el claustre.
- g) Coordinar i dirigir l'acció dels equips de cicle, de l'equip de suport, de l'equip d'orientació educativa i psicopedagògica dins el centre i dels tutors conforme als plans d'orientació educativa i d'acció tutorial.
- h) Recollir, en la programació general anual, el pla de formació del professorat del centre, elaborat per la comissió de coordinació pedagògica a partir de la proposta formulada pel claustre, i organitzar, amb la col·laboració del representant dels professors en el centre de professorat, les activitats del centre de manera que es possibiliti l'execució del pla de formació del professorat.
- i) Coordinar l'activitat docent del centre, amb especial atenció als processos d'avaluació i adaptació curricular.
- j) Coordinar la realització de les reunions d'avaluació i presidir, per delegació del director, les sessions d'avaluació de final de cicle o etapa.

- k) Establir la coordinació entre les diferents etapes educatives.
- l) Organitzar l'atenció i la cura de l'alumnat en els períodes d'esplai i en altres activitats no lectives.
- m) Coordinar i impulsar la participació de l'alumnat al centre, i facilitar-ne i orientar-ne l'organització.
- n) Establir els mecanismes per corregir absències imprevistes del professorat, atenció a l'alumnat o qualsevol eventualitat en el normal funcionament del centre.
- o) Establir els mecanismes de coordinació amb els diferents centres educatius de la zona.
- p) Qualsevol altra funció que li pugui ser encomanada pel director dins l'àmbit de la seva competència.

3.2.2. La figura de la cap d'estudis al CEIP Es Pont.

La figura de la cap d'estudis del CEIP Es Pont està representada per Cati Sbert Rosselló, mestra d'educació infantil amb més de tres dècades d'experiència que no deixa de formar-se i aprendre dels altres, sobretot dels infants, els quals mai deixen de sorprendre-la. Viu la professió des de la humilitat d'aquell que ha après però troba que encara li queda molt per aprendre, amb respecte i molta cura, amb capacitat d'escolta i mirada que acompanya les paraules.

Cati no exerceix una tutoria d'infantil des de fa cinc anys a causa de tota la feina que té darrere com a cap d'estudis en un centre amb les característiques del CEIP Es Pont. Tot i això, compatibilitza les funcions com a cap d'estudis amb diferents intervencions pedagògiques com són fer projectes de treball i artística tant a infantil com a diferents cursos de primària; coordinar els tallers de pati i dur a terme pràctiques restauratives. Cadascuna d'aquestes intervencions són "amb" els infants, és a dir, ells són els principals protagonistes i les propostes sorgeixen dels seus interessos. Propícia el diàleg, les habilitats de pensament, la reflexió, la crítica; trobant sempre moments on es tractin aspectes del dia a dia, cercant anar més enllà del que es veu i fer hipòtesis d'allò que creuen que pot ser.

A part de les funcions com a cap d'estudis i les diferents intervencions pedagògiques, duu a terme altres accions en tres blocs, les quals són fonamentals perquè hi hagi un bon funcionament de centre, i que són: Escola de Famílies, Comissió d'Educació i Plataforma Son Gotleu. Accions a les quals són molt importants la participació, coordinació i cooperació dels diferents col·lectius del barri i el seguiment, la gestió, canalització i la posada en marxa de les

demandes i propostes que sorgeixen, per tal de donar resposta a les necessitats i a la realitat que viuen els infants d'aquest centre.

3.2.2.1. Contextualització del CEIP Es Pont.

El CEIP Es Pont és un centre de titularitat pública d'una sola línia que inclou les etapes d'educació infantil (3-5) i d'educació primària (6-12) i una aula U.E.C.O. que es va crear el curs 2008-2009 per donar resposta a alumnes del centre que no podien continuar a l'aula ordinària. El nombre total d'alumnes escolaritzats és de 207.

L'escola està situada a la barriada de Son Gotleu, en l'extraradi de Palma, al carrer Indalecio Prieto s/n, a l'inici del pont de Son Gotleu, enfront del Centre de Salut i el centre de la Policia Municipal.

Barri mancat d'adequades infraestructures, recursos socials i caracteritzat per l'elevada densitat de població en habitatges de dimensions reduïdes i de mala qualitat. Això va fer que hi hagi actualment una important taxa de població immigrant així com de població d'ètnia gitana. El nivell socioeconòmic de les famílies és baix i té uns índexs d'atur considerables. Les diferents transformacions que ha sofert el barri al llarg dels anys ha fet que cada vegada arribi gent amb menys recursos i la que aconsegueix situar-se millor, se'n vagi. Això incideix negativament, ja que els freqüents canvis socials dificulten un arrelament adequat per part de la població.

Mancança que se l'ha d'afegir el concepte negatiu que es té del barri el qual com s'ha dit presenta un alt grau de vulnerabilitat social. Unes circumstàncies a les quals s'ha de sumar la conflictivitat social sorgida entre la població autòctona i la immigrant a partir de mitjans dels anys 90, i que amb els anys han anat experimentant una transformació derivant cap a disputes entre distintes comunitats ètniques, com és el cas dels gitanos i els africans. Reflex de la difícil convivència que es viu en aquest barri. Aquests fets hi han conscienciat els agents socials i educatius per tal de potenciar accions d'integració social.

Escola caracteritzada per tant per la diversitat del seu alumnat, reflex del seu entorn, on cada vegada els grups d'alumnes són més heterogenis en la seva composició cultural, ètnica, lingüística, de classe, de gènere, de capacitat. Presència d'alumnes amb múltiples situacions sociofamiliars que marquen formes de vida, de pensar, d'entendre el món, de valorar el que ens rodeja d'una altra forma. Aquest fet és remarcable perquè el valor i la importància que l'entorn dona al fet educatiu i a l'escola incideix de manera directa en la vida

quotidiana de les aules. A la realitat canviant en la qual estan immersos, les perspectives diverses sobre els propòsits de l'educació, s'afegeixen els desafiaments i oportunitats que comporta l'imperatiu d'oferir a tots els alumnes una educació adequada.

La història del centre (va començar el curs 1988-89) sempre ha estat lligada a fer de l'escola un lloc on l'alumnat se senti comprès i senti seva l'escola. És a dir, una escola on es pugui participar fent propostes, prenent decisions i sigui conscient del seu propi procés d'aprenentatge. I donar suport i fer possible l'aprenentatge de tots els alumnes fa necessari el compromís i col·laboració de tota la comunitat educativa. Treball amb els alumnes que està coordinat amb un propòsit, fet que fa imprescindible aquesta col·laboració entre el conjunt de mestres i altres professionals.

Considerar la diversitat com una qüestió que pertoca a la tota comunitat educativa els situa en la necessitat de mirar al context organitzatiu en el qual estan immersos. Organització que, en paraules de Santos Guerra (2002) és l'escenari on tenen lloc les activitats i en el qual es desenvolupa la convivència. És també, el requisit que fa viable portar a la pràctica els postulats que pretenen conjugar el respecte a la igualtat i la necessària atenció a la diversitat. Tal escenari pot generar condicions i capacitats per acollir, donar una resposta a un alumnat divers, propiciar i estimular el desenvolupament d'oportunitats educatives valuoses per tots ells o, per contra representar un obstacle.

Però a part de parlar de la realitat social-econòmica que viuen els alumnes del centre, l'escola es caracteritza per les diferents accions pedagògiques que es duen a terme i que la diferencien d'altres: *Filosofia 3/18*, impartida en infantil i primària per professionals competents com són Maite Sbert i Joana M^a Campins, que té com a objectiu reforçar les habilitats del pensament dels alumnes a infantil i la filosofia de la natura, del llenguatge, i de la lògica a primària, on a través del seu contingut i el seu mètode permet a l'alumne reflexionar sobre aquells temes que no són tractats a l'escola. *Artística*, realitzada per Cati Sbert, professional que no deixa de formar-se en aquest camp entre d'altres, on la finalitat no és saber dibuixar o pintar, sinó en què l'ús de les diferents tècniques serveixi per expressar allò que es pensa, se sent o es vol comunicar, és a dir. com a eina de comunicació i expressió, treballant els significats a partir de l'anàlisi d'obres de diferents autors i de la pròpia creació. *Projectes de treball*, impartits per Cati Sbert i altres professionals, com a procés investigador compartit. Investigació que implica tenir una actitud de dubte i d'interrogació davant els fets, a més d'una actitud crítica i de prendre consciència de les estratègies per aprendre a aprendre

amb una actitud cooperativa. *Les pràctiques restauratives*, on la part de crear comunitat es duu a terme per tot l'equip docent, mentre que la part de resolució de conflictes la duen a terme l'equip directiu. És una proposta de i per la comunitat, per tal que s'apreguin a gestionar com a grup i perquè aquest grup tengui cura de si mateix, tot això donant la possibilitat d'interactuar i de fer coses juntes, d'establir vincles afectius, de poder dialogar sobre aquelles coses que els importa i sobretot de poder participar en les decisions que els hi afecta com a individus i també com a grup.

3.2.2.2. Funcions reals de la cap d'estudis i les seves competències.

Segons el Reglament d'Organització i Funcionament del CEIP Es Pont les funcions del cap d'estudis, tenint en compte els següents àmbits de treball, són:

- a) El professorat:
 1. Controlar les absències i organitzar les substitucions.
 2. Informar el professorat nou sobre la línia del centre i els seus programes.
 3. Organitzar el temps per tal de poder fer observacions dins les aules.
 4. Atendre i canalitzar les demandes i preocupacions del professorat.
 5. Participar en les reunions del departament de suport.
 6. Recollir com es fa el suport a cada classe.
 7. Estar informada del tipus de feina que es fa a cada classe.
 8. Dur un seguiment de l'avaluació trimestral de les diferents classes.
 9. Dur un seguiment sobre les avaluacions i les adaptacions curriculars. (Actes i informes d'avaluació, ACIS, AS, AC, RE).
 10. Proposar i coordinar diferents comissions de feina, segons cada curs (lectura, organització d'espais i informacions, revista, intercanvis entre alumnat, setmana de primavera...).
 11. Fer propostes pedagògiques per potenciar diferents aspectes educatius del centre.
 12. Substituir la directora en cas d'absència o malaltia.

- b) Els alumnes:
 1. Coordinar les reunions de delegats una vegada al mes.
 2. Informar i coordinar les decisions amb el claustre.

3. Potenciar i coordinar amb la comissió d'intercanvis els tallers entre alumnes.
4. Escoltar, possibilitar i coordinar les demandes i suggeriments de l'alumnat.
5. Fer intervencions quant a l'absentisme o retards.
6. Coordinar l'agenda escolar.

c) Les famílies:

1. Coordinar el menjador i les activitats extraescolars.
2. Revisar periòdicament el díptic informatiu per a les famílies.
3. Formar part de la comissió de participació de les famílies a l'escola.
4. Potenciar la participació de les famílies dins l'horari lectiu (tallers, col·laboració per als projectes de treball...).
5. Assistir a les reunions de representants de les famílies de cada classe i organitzar, conjuntament amb ells i la comissió, diferents activitats en relació a l'escola de pares i mares, activitats conjuntes amb els infants...

A més, cal assenyalar altres funcions com a individu que forma part de l'equip directiu, considerat en el seu conjunt, i en relació amb diferents aspectes.

a) L'organització:

1. Organitzar els horaris en funció de les disposicions legals, la millor rendibilitat del temps, la possibilitat de coordinació dels diferents professionals... criteris establerts conjuntament equip directiu professorat.
2. Elaborar, juntament amb la resta de l'equip directiu, la proposta del projecte educatiu de centre, que inclou el reglament d'organització i funcionament, el projecte lingüístic, i altres projectes que en el seu moment determini la Conselleria d'Educació i Cultura, la de la programació general anual, d'acord amb les directrius i propostes del consell escolar i amb les propostes formulades pel claustre i per les associacions de pares i mares d'alumnes, com també vetllar-ne per la correcta aplicació i, a final de curs, elevar a la Conselleria d'Educació i Cultura la memòria anual sobre les activitats i la situació general del centre.
3. Passar els horaris al programa informàtic.

4. Possibilitar que es duguin a terme els objectius i propostes del projecte de direcció.
 5. Activar la creació d'una pàgina web i d'altres recursos tecnològics.
- b) La relació amb les famílies:
1. Atendre les famílies en les seves preocupacions, queixes, suggeriments, demandes... conjuntament amb la tutora o tutor corresponent.
 2. Col·laborar amb l'AMIPA i demanar la seva col·laboració.
- c) El professorat:
1. Ajudar els tutors i tutores a fer intervencions amb l'alumnat que presenta alguna problemàtica.
 2. Assistir a les reunions de coordinació de cicle.
 3. Dur el seguiment dels infants amb necessitats socials, econòmiques...
 4. Organitzar el temps de suport dins les aules conjuntament amb el professorat i l'equip de suport.
 5. Vetllar perquè es desenvolupi la línia del centre.
- d) Les relacions externes al centre:
1. Organitzar les relacions amb altres escoles: intercanvis, visites...
 2. Relacions amb altres entitats de caire pedagògic: UIB, fundacions...
 3. Representar l'escola a la Plataforma d'Entitats de Son Gotleu (formada per les escoles, l'institut de la barriada, el Centre Municipal de Serveis Socials, les ONG, Càritas, el Centre de Salut, les entitats d'immigrants...), assistint una vegada al mes a les reunions i treballant per dur a terme els projectes que repercuteixen en l'educació dels infants.
 4. Reunions amb els professionals de l'EOEP i, si cal, amb els professionals dels serveis socials i de l'equip de menors per tractar els casos de l'escola.

A part d'aquestes funcions, com a membre de l'equip directiu, té les pròpies com a part del claustre de professorat i de la comissió pedagògica. A més a més la cap d'estudis té un document (veure Annex A) on reflecteix detalladament les funcions reals que fa, primer organitzades per trimestre i després pel que fa cada mes.

4. Metodologia.

*“Un dia a un taller vaig aprendre de Cati
que els nins aprenen moltes coses
i algun dia canviaran el món”*

(Jassmine, 3r de primària)

Per realitzar el meu treball faré ús d'una metodologia qualitativa perquè em permetrà recollir i contrastar informació d'una manera més directa, real i vivencial sobre les funcions i competències que té el meu subjecte a analitzar, i comprendre i poder interpretar els fets en el seu context natural. Per poder dur a terme aquesta metodologia faré ús de diferents instruments com l'observació directa i la participació activa, les notes de camp (les quals m'ajudaran a reconstruir posteriorment les situacions més significatives que aniré observant), i la realització de diferents entrevistes tant a la mateixa cap d'estudis com a l'equip directiu, l'equip docent, serveis socials, famílies, alumnes i altres practicants les quals m'oferiran l'oportunitat de conèixer quines són les seves opinions i punts de vista sobre la figura de la cap d'estudis i les seves funcions.

Les dades obtingudes les distribuiré en diferents categories d'anàlisi que faran referència a les diferents funcions (xarxa, modelatge pedagògic, coordinació de professorat, famílies i alumnes) on també es farà referència als diversos entorns en els quals s'ha aconseguit aquesta informació per així poder també contrastar-la: àmbit personal (la seva pròpia), àmbit escolar (docents, alumnes, família i personal no docent) i àmbit social (serveis socials i ajuntament).

4.1. Participants.

Per dur a terme la recollida de dades he fet una selecció de les persones que intervindran en ella intentant cercant l'herogeneïtat per tal de presentar una varietat d'acord amb els objectius de la recerca: edat (infants de totes les edats, mestres menors de 30 anys, entre 30-40 anys i entre 40-60 anys), segons els anys al centre (nouvingut, menys de 5 anys, més de 10), estatus (infant, practicant, personal no docent, equip docent, equip directiu, família, S.S., ajuntament).

Finalment, a causa de la manca de temps, el volum de feina que tenen els mestres i l'obstacle amb l'idioma (en el cas de les famílies estrangeres), no he pogut entrevistar a tot el que jo en un principi volia. Tenint en compte això, les persones que finalment he entrevistat són les següents:

Infants	
3 anys	2 infants
4 anys	4 infants
5 anys	9 infants
1r de primària	8 infants
2n de primària	6 infants
3r de primària	5 infants
4t de primària	6 infants
5è de primària	10 infants
6è de primària	7 infants
Practicants	
Débora Ramos	Aula de 5 anys; 21 anys
Marta Corral	Amb la Cap d'estudis, 33 anys
Equip docent i equip directiu	
Bàrbara M ^a Bosch	AD i futura secretària; funcionària; primer any a l'escola.
Àgueda Font	Tutora de 3r de primària; primer any en qualitat d'interina (des del 14 d'octubre).
Núria Marín	Tutora de 4t de primària; funcionària; primer any a l'escola.
Elena Femenia	AL; funcionària; 3 anys a l'escola.
Nona Cañellas	Tutora de 5 anys; interina; 2 anys a l'escola.

Maite Sbert	Mestra jubilada i col·laboradora fent filosofia 3/18 a primària; 23 anys a l'escola.
Catilena Siquier	Mestra de suport a 3 i 4 anys, i secretària; funcionària; 7 anys a l'escola.
Cristina San Juan	Directora; funcionària; 17 anys a l'escola.
Cati Sbert	Mestra de suport d'artística i projectes a 3 anys, 4 anys, 5 anys, 5è i 6è, i cap d'estudis; funcionària; 30 anys a l'escola dels quals 19 han estat com a cap d'estudis.
Personal no docent	
Margot Gutiérrez	Auxiliar de manteniment; 7 anys a l'escola.
Llorenç Coll	Educador social. Tècnic d'Intervenció Socioeducativa de l'ajuntament; 15 anys que coneix a Cati Sbert.
Alfredo Servera	Cuiner i membre de l'AMIPA, 15 anys a l'escola.
Famílies	
Assumpta Capellà	Tomeu (4t) duu 7 anys i en Martí (2n) duu 5 anys a l'escola.
M ^a José Abad	Juan David (4t) duu 7 anys i n'Abraham (4 anys) duu 2 anys a l'escola.
Samir Vanegas	Ona (3r) duu 6 anys i en Mar (1r) duu 4 anys a l'escola.
Raquel Bartomeu	Abril (4t) duu 7 anys i en Noah (1r) duu 4 anys a l'escola.
Cati Jordá	Maria (6è) duu 9 anys a l'escola.
Alfredo Servera	Mariona (2n) duu 4 anys a l'escola.

4.2. Instruments.

Els instruments que utilitzaré amb la finalitat de conèixer millor i poder fer una anàlisi reflexiva i crítica serà: l'*observació participant*, ja que la meva situació em permet poder estar observant i participant alhora. Això suposa que a vegades l'observació no pugui ser tan curada, encara que se cerqui una mirada atenta, amb interès, on hi hagi intencionalitat (integrar la informació, comprendre-la millor, processar-la, organitzar-la...), sempre amb rigorositat. Es tracta d'una observació amb contacte directe, on ja es coneixen les persones amb les quals s'intervé, on s'ha viscut una evolució des del principi de les pràctiques fins al final.

Les *notes de camp*, ja que em possibiliten aproximar-me a la realitat mitjançant l'observació directa, i aconseguir una descripció molt més detallada de tot allò que està succeint.

Les *entrevistes estructurades*, perquè em permeten recollir informació sobre aspectes més subjectius de les persones, per conèixer els diferents punts de vista de les persones entrevistades, les seves opinions i concepcions de les funcions i competències de Cati. A més, és un mètode que es complementa amb els altres i amb el qual puc obtenir informació que no es pot aconseguir d'una altra manera i també per comprovar i contrastar amb la informació obtinguda amb els altres mètodes. Cada entrevista (veure Annex B, C, D, E i F) es realitzarà de manera individual i seran diferents segons l'estatus anteriorment esmentat. La meva intervenció serà bàsicament per formular les preguntes donant així a l'entrevistat més llibertat per expressar-se. Les entrevistes s'enregistraran en àudio, amb el consentiment de cada entrevistat, encara que algunes d'elles es realitzaran a través de correu electrònic, a causa de la manca de temps per ambdues parts.

Els *documents de centre* m'oferiran informació rellevant per poder analitzar i contrastar amb allò que vaig observant i amb el marc teòric.

Finalment, les *fotografies*, els *àudios* i els *vídeos* també em seran útils per poder conservar el més significatiu i al detall tota la informació tant de manera visual com verbal.

Evidentment, per poder dur a terme l'anàlisi serà necessària la recollida de moltes evidències, on la capacitat d'espera, d'escolta, de paciència serà clau per a obtenir allò que necessito.

5. Anàlisi comparativa amb la normativa vigent.

“Jo crec que el més important dins aquest marc és concretar el que realment farà el cap d'estudis i com es repartirà les feines amb l'equip directiu.”

(Cati Sbert)

Abans de fer una anàlisi reflexiva sobre la figura de la cap d'estudis del CEIP Es Pont, he trobat necessari analitzar les funcions i les competències del cap d'estudis segons la normativa vigent i les que realitza i té la cap d'estudis d'aquest centre, per poder comparar-les i contrastar-les.

Després dels mesos que he estat acompanyant a Cati i veure la quantitat d'hores que es reuneixen l'equip directiu (directora, cap d'estudis i secretària), m'he adonat de la importància que té el treball conjunt concretant què és el que faran i com es repartiran les feines, on les decisions que es prenen no són mai individuals sinó que es fan de manera col·lectiva i consensuada amb la finalitat d'aconseguir el bon funcionament del centre. Feines que moltes vegades són compartides i no implícitament les que els hi toca pel seu càrrec, sinó que varen arribar a la determinació que les 36 hores que s'han de dividir com a equip directiu fossin equitatives per les tres integrants. Això fa que la càrrega de treball sigui molt més repartida i a la vegada compartida.

A continuació es compararan les funcions i competències de la normativa amb les que surten al Reglament d'Organització i Funcionament (ROF) del CEIP Es Pont:

Taula 1. Funcions i competències del cap d'estudis segons la normativa vigent i segons el ROF del centre (Elaboració pròpia).

Funcions del cap d'estudis segons la normativa vigent	Funcions del cap d'estudis segons el ROF del CEIP Es Pont
<ul style="list-style-type: none">Organitzar el centre i vetllar-ne pel bon funcionament.	<p>* Aquesta funció tan general engloba les que a continuació es veuen reflectides.</p> <ul style="list-style-type: none">Vetllar perquè es desenvolupi la línia del centre.
<ul style="list-style-type: none">Estudiar, i presentar al claustre i al consell escolar, propostes per fomentar i possibilitar la participació coordinada de tota la comunitat educativa en la vida del centre.	<ul style="list-style-type: none">Possibilitar que es duguin a terme els objectius i propostes del projecte de direcció.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Potenciar i coordinar amb la comissió d'intercanvis els tallers entre alumnes. ● Informar el professorat nou sobre la línia del centre i els seus programes. ● Potenciar la participació de les famílies dins l'horari lectiu. ● Col·laborar amb l'AMIPA i demanar la seva col·laboració. ● Coordinar l'escola de famílies.
<ul style="list-style-type: none"> ● Proposar procediments d'avaluació de les diferents activitats i projectes del centre, i col·laborar en les avaluacions externes del seu funcionament. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dur un seguiment de l'avaluació trimestral de les diferents classes. ● Dur un seguiment sobre les avaluacions i les adaptacions curriculars.
<ul style="list-style-type: none"> ● Organitzar i gestionar actuacions de caràcter preventiu que afavoreixin les relacions entre els diferents col·lectius que integren la comunitat educativa i que millorin la convivència al centre. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Donar la benvinguda als mestres nous. ● Atendre i canalitzar les demandes i preocupacions del professorat. ● Ajudar els tutors i tutores a fer intervencions amb l'alumnat que presenta alguna problemàtica. ● Dur a terme pràctiques restauratives. ● Escoltar, possibilitar i coordinar les demandes i suggeriments de l'alumnat. ● Dur el seguiment dels infants amb necessitats socials, econòmiques... ● Atendre les famílies en les seves preocupacions, queixes, suggeriments, demandes.
<ul style="list-style-type: none"> ● Garantir l'adopció de mesures necessàries per a l'execució coordinada de les decisions del consell escolar i del claustre en l'àmbit de les respectives competències. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formar part de la comissió de participació de les famílies a l'escola. ● Coordinar les reunions de delegats una vegada al mes. ● Participar en les reunions del departament de suport. ● Proposar i coordinar diferents comissions de feina, segons cada curs.
<ul style="list-style-type: none"> ● Establir els criteris per a l'elaboració del projecte del pressupost. 	<p style="text-align: center;">X (Ho fa la directora del centre).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar la proposta del PEC, i altres projectes que en el seu moment determini la Conselleria d'Educació i Cultura, com també elaborar la PGA i la memòria de final de curs, i vetllar-ne per la correcta aplicació. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar, juntament amb la resta de l'equip directiu, el PEC, i altres projectes que en el seu moment determini la Conselleria d'Educació i Cultura, la de la PGA i la memòria de final de curs, i vetllar per la correcta aplicació.
<ul style="list-style-type: none"> ● Impulsar els plans de seguretat i emergència del centre, responsabilitzar-se de l'execució periòdica dels simulacres d'evacuació i avaluar-ne les incidències. 	<p style="text-align: center;">X (Ho fa la directora del centre).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Qualsevol altra que li sigui encomanada per disposició de la Conselleria d'Educació i Cultura. 	<p>* Aquesta funció queda implícita al seu càrrec.</p>

Competències del cap d'estudis segons la normativa vigent	Competències del cap d'estudis segons el ROF del CEIP Es Pont
<ul style="list-style-type: none"> Exercir, per delegació del director i sota la seva autoritat, la direcció del personal docent en tot el que és relatiu al règim acadèmic. 	<p>* Aquesta competència queda implícita al seu càrrec.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Substituir el director en cas d'absència o malaltia 	<ul style="list-style-type: none"> Substituir la directora en cas d'absència o malaltia.
<ul style="list-style-type: none"> Participar en l'elaboració i la revisió del PEC, i altres projectes que en el seu moment determini la Conselleria d'Educació i Cultura, com també elaborar la PGA i la memòria de final de curs, i vetllar-ne per la correcta aplicació. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar, juntament amb la resta de l'equip directiu, el PEC, i altres projectes que en el seu moment determini la Conselleria d'Educació i Cultura, la de la PGA i la memòria de final de curs, i vetllar per la correcta aplicació.
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar les activitats de caràcter acadèmic, d'orientació i complementàries de professorat i alumnat relatives al projecte educatiu, projectes curriculars d'etapa i programació general anual, i vetllar-ne per l'execució. 	<ul style="list-style-type: none"> Fer propostes pedagògiques per potenciar diferents aspectes educatius del centre. Proposar i coordinar diferents comissions de feina, segons cada curs. Activar la creació d'una pàgina web i d'altres recursos tecnològics. Organitzar intercanvis de mestres, dins i fora de l'escola.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar, en col·laboració amb la resta de l'equip directiu del centre, els horaris acadèmics de l'alumnat i del professorat, i vetllar-ne pel compliment estricte. 	<ul style="list-style-type: none"> Organitzar els horaris en funció de les disposicions legals, la millor rendibilitat del temps, la possibilitat de coordinació dels diferents professionals... criteris establerts conjuntament equip directiu professorat. Passar els horaris al programa informàtic.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar la distribució dels grups, de les aules i altres espais docents segons la naturalesa de l'activitat acadèmica, oït el claustre. 	<ul style="list-style-type: none"> Atendre i canalitzar les demandes i preocupacions del professorat. Organitzar el temps per tal de poder fer observacions dins les aules. Estar informada del tipus de feina que es fa a cada classe.
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar i dirigir l'acció dels equips de cicle, de l'equip de suport, de l'equip d'orientació educativa i psicopedagògica dins el centre i dels tutors conforme als plans d'orientació educativa i d'acció tutorial. 	<ul style="list-style-type: none"> Participar en les reunions del departament de suport. Recollir com es fa el suport a cada classe. Organitzar el temps de suport dins les aules Reunions amb diferents cicles o persones per diferents temes pedagògics.
<ul style="list-style-type: none"> Recollir, en la PGA, el pla de formació del professorat del centre i organitzar les activitats del centre de manera que es possibiliti l'execució del pla de formació del professorat. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboració de la memòria de formació.
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar l'activitat docent del centre, amb especial atenció als processos d'avaluació i adaptació curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> Organitzar el temps per tal de poder fer observacions dins les aules.

	<ul style="list-style-type: none"> • Atendre i canalitzar les demandes i preocupacions del professorat. • Dur un seguiment sobre les avaluacions i les adaptacions curriculars.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la realització de les reunions d'avaluació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dur un seguiment de l'avaluació trimestral de les diferents classes.
<ul style="list-style-type: none"> • Establir la coordinació entre les diferents etapes educatives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistir a les reunions de coordinació de cicle.
<ul style="list-style-type: none"> • Organitzar l'atenció i la cura de l'alumnat en els períodes d'esplai i en altres activitats no lectives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el menjador i les activitats extraescolars. • Coordinar les diferents festes i sortides en horaris no lectius. • Coordinar l'escola matinerana. • Gestionar els problemes o propostes que puguin sorgir. • Fer demanda a conselleria.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar i impulsar la participació de l'alumnat al centre, i facilitar-ne i orientar-ne l'organització. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar les reunions de delegats. • Informar i coordinar les decisions amb el claustre. • Potenciar i coordinar amb la comissió d'intercanvis els tallers entre alumnes. • Escoltar, possibilitar i coordinar les demandes i suggeriments de l'alumnat.
<ul style="list-style-type: none"> • Establir els mecanismes per corregir absències imprevistes del professorat, atenció a l'alumnat o qualsevol eventualitat en el normal funcionament del centre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar les absències i organitzar les substitucions. • Fer intervencions quant a l'absentisme o retards.
<ul style="list-style-type: none"> • Establir els mecanismes de coordinació amb els diferents centres educatius de la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organitzar les relacions amb altres escoles: intercanvis, visites...
<ul style="list-style-type: none"> • Qualsevol altra funció que li pugui ser encomanada pel director dins l'àmbit de la seva competència. 	* Aquesta competència queda implícita al seu càrrec.
X	<ul style="list-style-type: none"> • Posar en marxa activitats proposades pel dinamitzador socioeducatiu del barri de l'ajuntament.
X	<ul style="list-style-type: none"> • Representar l'escola a la Comissió d'Educació.
X	<ul style="list-style-type: none"> • Representar l'escola a la Plataforma d'Entitats de Son Gotleu.
X	<ul style="list-style-type: none"> • Reunions amb els professionals de l'EOEP i, si cal, amb els professionals dels serveis socials i de l'equip de menors.

Com es pot observar, de les funcions i competències del cap d'estudis reflectides a la normativa vigent només hi ha dues coses que la cap d'estudis no duu a terme, però això no significa que no es faci, sinó que és la directora del centre qui ho duu a terme. Per tant, com s'ha esmentat anteriorment, les persones que formen l'equip directiu poden exercir funcions que pertoquin al càrrec de l'altra.

Altrament, les funcions que fa la cap d'estudis i que no hi estan reflectides a la normativa són aquelles referides a tot el treball en xarxa que es fa i que és tan important i imprescindible per donar resposta a les necessitats reals de la comunitat educativa; com són representar a l'escola a la Plataforma Son Gotleu, a la Comissió d'Educació, les reunions amb els professionals de l'EOEP o els Serveis Socials, o posar en marxa activitats proposades pel dinamitzador socioeducatiu del barri de l'ajuntament. Això fa que l'escola no sigui un element separat de tot el que passa al barri, sinó un eix més necessari perquè es treballi amb cohesió i per una finalitat comuna, els infants.

Per tant, com diu Cati Sbert "la normativa vigent és molt ample i hi caben tots els aspectes que passen dins l'escola com són entre d'altres: el seguiment, coordinació i avaluació del projecte educatiu, de l'acció tutorial, del currículum, dels documents del centre, de les avaluacions de les classes, de les activitats escolars, de les extraescolars, i dels serveis educatius, formar part de l'equip d'orientació, el seguiment dels conflictes, fer horaris, part d'absències... Però el que no ve a la normativa és tota la feina que es pot fer en xarxa fora de l'escola amb l'escola, i que hauria de tenir la funció d'ajudar a potenciar les bones relacions entre els diferents sectors de la comunitat educativa i una atmosfera d'aprenentatge, feina compartida i de bona convivència".

Encara que la normativa vigent sigui molt ample i cobreixi tot allò que succeeix a l'escola, potser no queda tan clar que tots els caps d'estudis de les diferents escoles abastin tant o donin una resposta tan clara a cadascuna de les funcions delimitades per la normativa. Això queda evidenciat a un document redactat per Cati (Annex A), on es pot veure desglossades cadascuna de les funcions que duu a terme, tasca que facilita la feina tant per a cada curs com per al moment que s'hagi de fer un traspàs de les funcions. A part d'això, queda reflectida la importància que ella li dóna al benestar de tota la comunitat educativa, que es senti escoltada tenint en compte i respectant les seves necessitats com a part fonamental pel bon funcionament de centre; així com tota la feina de xarxa que es fa fora de l'escola.

6. Anàlisi i valoració de les dades recollides.

*“Cati m’ha ensenyat que
no ens hem de donar per vençuts.*

*Si no ens surt una cosa,
sempre hem d’intentar-ho.”*

(Juan Carlos, alumne de 6è)

6.1. Descripció de les categories.

Una vegada finalitzada la fase de recollida de dades i després de fer l’anàlisi comparativa comença la fase d’anàlisi reflexiva on faré una valoració d’aquestes dades. Abans d’iniciar aquesta fase faré una descripció de les tres categories en les quals es basa la investigació, que corresponen als diferents àmbits en els quals Cati Sbert duu a terme les diferents funcions.

1. Modelatge pedagògic: Cati intervé pedagògicament com a mestra de suport d’artística a 3 anys, 5 anys, 5è i 6è; com a mestra de suport de projectes a 3 anys, 4 anys, 5 anys i 1r; i com a mestra de tallers a infantil (agrupaments dels tres cursos). A part dona suport a l’equip docent per tot el que necessitin.

Com s’ha esmentat anteriorment, no exerceix la tutoria d’infantil des de fa cinc anys a causa de tota la feina que té i fa com a cap d’estudis. Això vol dir que, dels 19 anys que ha estat cap d’estudis, pràcticament a tots ells ha compartit les dues tasques.

2. Treball en xarxa: Cati participa i representa a l’escola en la Comissió d’Educació i a la Plataforma d’Entitats de Son Gotleu (es reuneixen una vegada al mes) la qual és una plataforma de promoció i participació social que sorgeix per la greu problemàtica de la barriada. Està formada per les diferents entitats que treballen dins el barri: escoles, instituts, centre de salut, casals de joves, serveis socials, policia local, associacions d’immigrants, Càritas, AMIPAs...

Es basa en el treball en xarxa comunitari (els àmbits d’actuació de cada entitat i com poden interactuar uns amb els altres); i en l’estudi de les necessitats (quines són les prioritats que cada entitat detecta per a la barriada i l’ajuda que es pot rebre de les administracions per afrontar-les). Actualment duen a terme el programa “El barri

educa” el qual sorgeix com a projecte que fa del barri un lloc educador per tots els infants i joves.

Cati també es coordina amb: l'EOEP (una vegada a la setmana), format per una psicòloga i un treballador social, amb els quals s'organitzen i planifiquen les coordinacions amb els diferents tutors i amb l'equip d'orientació del centre; i amb el dinamitzador socioeducatiu del barri de l'ajuntament per posar en marxa diferents activitats.

3. Coordinació: com a Cap d'Estudis exerceix tasques on coordina tant a l'equip docent (atendre i canalitzar les demandes i preocupacions del professorat; proposar i coordinar diferents comissions de feina; coordinar reunions amb diferents cicles; organitzar els horaris en funció de les disposicions legals), els alumnes (escoltar, possibilitar i coordinar les seves demandes i suggeriments; coordinar els tallers en temps de pati; donar resposta als conflictes; coordinar les reunions de delegats; coordinar els berenars saludables; dur el seguiment dels infants amb necessitats socials, econòmiques...), les famílies (atendre-les en les seves preocupacions, queixes, suggeriments, demandes; potenciar la seva participació; col·laborar amb l'AMIPA; coordinar l'escola de famílies; coordina les festes i sortides amb les famílies), com al personal no docent (coordinar el menjador, les activitats extraescolars i l'escola matinera). A part de tot això s'encarrega de la part burocràtica (absències de l'equip docent, documents de centre, organitzar les substitucions...)

6.2. Anàlisi reflexiva.

L'objectiu d'aquesta anàlisi és donar a conèixer la gran feina que hi ha darrere de la figura de la cap d'estudis del CEIP Es Pont representada per Cati Sbert. Per això ha estat necessari presentar-la estructurada en les diferents categories, oferint també una visió des dels diferents àmbits (personal, escolar i social) amb la finalitat de poder aprofundir en les seves funcions i competències de manera que quedi més clara i evidenciada la seva feina, i mostrar la seva part més humana que la caracteritza com a persona i com a gran professional que és.

1. Modelatge pedagògic:

Com a mestra de suport que és, les seves intervencions amb els infants les comparteix amb les tutores d'aula i amb les practicants quan hi són al període de pràctiques. Per tant en

aquest sentit abasta l'àmbit tant escolar (infants, docents, practicants), com el personal (ella mateixa).

Analitzant les entrevistes fetes als infants (veure Annex D), quan se'ls demana si coneixen a Cati Sbert, la resposta sona com "jo sí, que tu no?" Sembla que aquesta pregunta fos innecessària perquè Cati és molt present a la vida de cadascun dels infants. Saben i coneixen que ella és una persona que fa moltes coses a l'escola: "ens fa artística, escultures, taller de peixos, projectes, ens ajuda a escriure, explica com neixen els animals, organitza i compra coses pels tallers de pati, fa filosofia, fa feina com a segona mà de la directora, fa les circulars, ajuda a infantil, fa molta de paperassa, ajuda als professors, fa reunions de delegats, fa de cap d'estudis... ens ajuda molt, fa divertir-nos, si tenim un problema, ens ajuda a solucionar-lo i fa que les coses estiguin millor." Totes aquestes respostes evidencien que Cati és una figura omnipresent i molt important en el dia a dia dels infants a l'escola, i que fa el seu treball amb molta passió i dedicació.

Quina pregunta faries? Què hem investigat fins ara? Què podríem investigar que fos molt interessant? Així podria començar un projecte de treball amb Cati, ja que dels infants sorgeixen les preguntes, dels seus interessos, dels seus dubtes, de les seves inquietuds, del seu voler conèixer, saber i aprendre; és deixar obrir la porta a la seva curiositat. Mentre els fa aquesta pregunta els infants junt amb les mestres es troben asseguts en cercle perquè tots es puguin mirar als ulls i escoltar bé tot allò que el que té la paraula vol dir.

Cati dona per bona totes les preguntes, hi ha cabuda per totes "és una molt bona pregunta". Repeteix el que diuen els infants perquè quedi constància de les seves paraules, propícia el diàleg fent participar a aquells que a vegades els hi costa més expressar el que pensen donant-li temps "ho vols pensar i ara d'aquí una estona ens ho dius?". Escolta i acompanya amb la mirada, amb els gestos, donant molta importància al què o com ho volen dir. Fa silenci perquè els infants entenguin i aprenguin a escoltar i a esperar, a respectar el torn de paraula "l'únic que pot parlar és el que té el dit aixecat."

Finalment, sorgeix el projecte de les destries dels infants, del fet de comparar, d'establir diferències i semblances, de fer relacions. De fet si no és el primer projecte que es fa a l'aula en aquest curs, Cati els hi mostra els que han fet fins ara, perquè així puguin per ells mateixos descartar aquelles preguntes que ja hagin estat contestades o siguin semblants.

"Com ho podem representar?" D'aquesta manera els ofereix als infants diferents maneres de representació (dibuixant, pintant, escrivint...) el que pensen i així poder passar

del pensament a la reproducció gràfica donant forma a les seves idees. Idees que exposen als seus companys fent hipòtesis, cercant supòsits. Amb això Cati cerca que siguin capaços de donar la seva opinió, de dir el que pensen, de comprovar el que es plantegen, que es creïn conflictes cognitius que els hi provoqui la necessitat de canviar els seus esquemes de coneixement, que puguin modificar el seu pensament després d'escoltar el que diuen els altres o a estar en desacord estructurant les seves respostes “jo noestic d'acord amb el que ell diu”, a argumentar, i donar raons.

“Vols afegir alguna cosa? Vols que algú t'ajudi?” preguntes que ajuden als que estan indecisos, o que no troben les paraules concretes, afavorint la col·laboració i el treball cooperatiu. Treball que sorgeix perquè els infants volen saber alguna cosa. “A qui podem demanar ajuda?” Amb les seves respostes els infants s'adonen que poden demanar ajuda, que hi ha gent que sap coses que els pot interessar, les quals han de valorar, analitzar per finalment veure de tot el que han après a quina conclusió arriben.

Al llarg de tot el projecte, Cati dóna veu als infants i els fa sentir visibles als ulls dels altres, els acompanya i guia al llarg d'aquest procés que viuen on la investigació és compartida amb els altres amb actitud de dubte i d'interrogació davant els fets, a més d'una actitud crítica i de prendre consciència del procés que segueixen per investigar, i de les estratègies per aprendre a aprendre amb una actitud cooperativa.

“Què vos suggereix aquesta imatge? Podeu col·locar-la com més vos estimeu, girar-la, donar-li la volta...” Els infants, com els adults, tenen maneres molt diverses de veure les coses, de sentir-les o que els hi aportin alguna cosa. Deixar que decideixin per ells mateixos i no presentar-li les coses fetes ni imposades els duu a reflexionar la seva resposta, a observar amb diferents tipus de mirades, a enfrontar-se a cada pregunta de manera diferent, a ser crítics amb el que els altres diuen i autocrítics amb ells mateixos.

Cati treballa l'artística com a eina de comunicació i expressió, treballant els significats a partir de l'anàlisi d'obres de diferents autors i de la pròpia creació. Per tant, la seva finalitat no és ensenyar a dibuixar bé, això tots els infants ho saben fer, el que ella fa és mostrar una obra d'art, una imatge, una paraula... i amb el que els hi suggereix ho expressen mitjançant diferents tècniques. És a dir, l'artística com a manera amb la qual poden representar els seus pensaments, les seves paraules, les seves hipòtesis. Tècniques molt diferents (amb espelmes, cendres, aigua, terra, foc, guix, pintura...) que mostra i ensenya sempre amb un motiu i relacionant-les amb el que s'està fent.

“Cati m’ha ensenyat taller de peixos, on duu peixos de veritat i els podem tocar.” Peixos, polps que els treu de la gelera, caragoles i copinyes de tot tipus, l’espasa del peix espasa, eriçons, musclos... També mostra imatges, llibres, però el que realment fa és dur la mar a l’escola, que la puguin tocar, la sentin, parlin sobre ella, la representin, posin noms a tots els éssers vius que viuen a la mar, per acabar amb safates “mini platges” on els infants experimenten amb la sorra, les algues, la posidònia, les copinyes... Quatre sessions que fan als infants viure la mar, estimar-la i tenir cura d’ella.

Com totes les intervencions que s’ha parlat fins ara, els principals protagonistes són els infants i la figura de Cati potencia la seva participació, aconsegueix que s’adonin dels seus coneixements i dels canvis que en ells es produeixen.

Quan acaba cada sessió sempre es veurà a Cati dur una “motxilla” plena de tot el que ha après dels infants “sempre se n’aprèn alguna cosa d’ells” i de les coses que modificaria per donar una millor resposta als infants i no deixar de banda cap de les seves propostes. Cati creu en les capacitats i potencialitats dels infants, la seva cara de sorpresa i alegria amb què mostra les seves feines o comentaris que fan ho ratifiquen.

Unes de les coses que Cati més valora del que fa és el fet de poder potenciar maneres d’ensenyar i aprendre encaminades a fer una ensenyança educativa, on els alumnes aprenguin a proposar, organitzar, pactar, cercar, decidir, fer i avaluar-se. On aprenguin a compartir i a sentir-se part d’una comunitat, ja que és important fer alumnes que siguin bones persones, democràtics, compromesos i participatius.

Demanat als infants què és el que han après de Cati, responen tant coses “de com fer” com coses “de com ser”: a pintar, a fer escultures de gel, a dibuixar, coses de la mar, de peixos i eriçons, a fer projectes, a fer moltes tècniques d’artística, que es necessita fer silenci per fer un bon retrat, coses d’artistes, a fer tallers, a com ho havia de fer, a treballar i a pensar, a fer coses divertides, a fer de mestres, a organitzar les coses, a fer haikus, a no barallar-nos, a fer coses que no hi sabíem fer... que artística és estimar, que ens hem d’ajudar, que podem millorar l’espai encara que pensem que l’ajuntament no ens deixarà, a ser amables, a riure, a sempre estar alegres, a tenir imaginació, a ser creatius, a inspirar-nos, a tranquil·litzar-nos, a no tenir tant de problemes, a reconèixer els nostres errors, a ser més bones persones. Això vol dir que Cati no només els aporta pedagògicament, sinó que a més a més els fa créixer com a persones que són.

A part de les seves intervencions com a mestra, ajuda els altres docents en tot allò que puguin necessitar a l'hora de preparar o dur a terme les seves sessions. Els aconsella, els dóna un altre punt de vista, sempre des de la seva experiència i amb humilitat. Els mestres la senten com a una persona propera de la qual admiren els seus coneixements amplis i diversos, el seu saber fer, que no deixi mai de formar-se, cercar i aplicar noves metodologies que puguin ser adients i millorin els processos d'ensenyament i aprenentatge, la senten com una bona líder pedagògica, com aquella persona que crea, alimenta i desenvolupa la capacitat dels docents i estudiants perquè s'involucrin en un bon aprenentatge (Richard Elmore, 2010).

Com una persona que és competent, que posseeix grans habilitats, intel·ligència i disciplina, amb mirada oberta i actitud flexible, que presenta actitud i capacitat de comunicació, d'adaptació i, sobretot, amb capacitat humana i equilibri emocional per saber convèncer i commoure. Persona que sap actuar i reaccionar amb pertinència, combinar els recursos i mobilitzar-los a un context, saber aprendre i aprendre a aprendre, i saber comprometre's (Le Boterf, 2000)

Orientadora i guia que mostra el camí a seguir als docents, proporcionant-los el suport i els recursos necessaris perquè no es perdin, ajudant-los a identificar les seves metes, a organitzar la seva feina i a complir amb les seves responsabilitats (Etling, 2005).

2. Treball en xarxa:

La feina que fa Cati en xarxa abasta tant a l'àmbit escolar, al personal, com al social.

Quan es diu que Cati ja no exerceix una tutoria per tota la feina que té de cap d'estudis, no només es fa referència a les funcions que fa pel seu càrrec, sinó per les que fa i no es contempen a la normativa. Ella valora i molt aquestes, la de treballar en xarxa amb els altres serveis del barri, perquè com diu "tot sols no avancem i els infants no només hi són i s'eduquen a l'escola. El barri ha de ser un lloc educatiu ple d'oportunitats."

Cati com a persona que viu i sent l'escola, com a persona que fa que tots aquells que hi són a l'escola no només hi siguin sinó que se sentin part d'ella, l'estimin, se sentin reconeguts i participis del que passa dins d'aquest àmbit. Però l'escola, com les persones, necessita les relacions, així que el que fa és que les portes d'Es Pont estiguin obertes tant per entrar i deixar entrar, com per sortir i formar part de tot allò que succeeix al barri. Donar veu a les aportacions, a les demandes que els infants fan dins de l'escola i que necessiten ser escoltades fora d'ella.

No només se'ls hi dóna veu, sinó que també se'ls hi dóna l'oportunitat i possibilitat de “poder fer”. Cati juntament amb el dinamitzador socioeducatiu del barri de l'ajuntament (Llorenç Coll), proposen diferents activitats per posar-les en marxa junt amb els infants. Això fa que ells sentin el projecte com a seu, amb el qual han estat participants de tot el procés, de la idea, del com fer-lo, de fer demandes, de la presa de decisions, de la resolució dels possibles problemes o conflictes, per finalment poder mostrar-lo i compartir-lo amb tot el barri.

Cati representa a l'escola (infants, mestres, famílies, personal no docent), perquè sigui un agent que participi activament en la vida del barri, i un eix imprescindible pel bon funcionament ben igual que ho són totes les altres institucions i entitats que formen part tant de la plataforma com de la comissió d'educació.

La feina no és gens fàcil, necessita la unió d'esforços. Cati es reuneix amb altres col·lectius per treballar conjuntament per un bé comú, detectant quines són les prioritats per a la barriada. Col·lectius formats per persones “generoses que regalen el seu temps” per aconseguir que els infants, joves i les seves famílies del barri tinguin resposta a les seves necessitats. Persones que creuen en els infants, en les seves capacitats, en les seves potencialitats. Persones que creuen fermament que els infants algun dia canviaran el món.

Quan es demana al dinamitzador socioeducatiu si pensa que és necessària la figura de Cati en aquest treball de xarxa comunitari diu que “és necessari que hi hagi persones referents per impulsar projectes creatius, innovadors dins el centre, per poder connectar amb el context immediat, barri, entorn, famílies...” fent una valoració molt alta de la seva feina amb la qual aporta “la complementarietat necessària (escola-ajuntament-barri) per poder elevar i projectar el projecte educatiu de barri (barrieduca)”

Això dóna una idea de la seva implicació en la vida de l'escola més enllà de les parets que delimiten el centre, de la seva disponibilitat, capacitat humana, empatia, sensibilitat, generositat, entusiasme... “Té la il·lusió de qui comença, confiança en el futur i en les persones, fermesa quan cal i una gran comprensió i interès per la naturalesa humana.” (Débora Ramos, practicante).

Tal vegada Cati no visqui a Son Gotleu, però les persones no només són d'un lloc, són de tots aquells els quals les facin sentir com a casa seva.

3. Coordinació:

Com s'ha esmentat anteriorment, com a cap d'estudis que és, s'encarrega de coordinar tant l'equip docent, els alumnes, les famílies com el personal no docent. A part de l'elaboració dels documents de centre i la part burocràtica, la qual menciona que és la part que menys li agrada de la seva feina. Per tant en aquest sentit abasta l'àmbit tant escolar (infants, docents, practicants, famílies, personal no docent), com el personal (ella mateixa).

Cati no té despatx, sí una taula amb una cadira, un ordinador i un plafó ple de regals fets pels infants a l'aula de filosofia. És un lloc de referència on poder cercar-la, o deixar-li qualsevol cosa perquè la vegi, encara que potser sigui difícil trobar-la allà i més possible sigui veure-la pels passadissos d'un costat a l'altre. I és que a la distància que separa el seu "despatx" (o "oficina" com li diuen els alumnes) dels diferents llocs on ella ha d'anar, la hi podem comparar amb un trajecte en tren el qual s'atura en totes les parades. Mestres que la cerquen per demanar-li consell o perquè no saben què fer amb un infant que no deixa fer classe; infants que es troben al passadís cercant les paraules a posar al seu problema, familiars que cerquen respostes, un telèfon amb veus que necessiten ser ateses per ella... tot això amb la capacitat de rebre, escoltar i donar resposta a tothom.

Equip docent:

Transparent, accessible, tothom coneix a Cati i sap les funcions que fa, tant pel que fa a la part pedagògica, el treball en xarxa com el que fa com a cap d'estudis.

En la seva labor com a coordinadora de l'equip docent atén i canalitza les seves demandes i preocupacions. És una persona que des del primer dia els fa sentir acollits i escoltats, els orienta, dóna suport humà i pedagògic sempre que ho necessiten i cerca sortides al que li plantegen, tot això gràcies a la seva experiència, humilitat i el seu caràcter integrador, conciliador i solidari.

Tots saben que si necessiten d'ella, sempre la trobaran, encara que primer hi hagin de recórrer tota l'escola. Valora i respecta la feina que fan els altres, mai dóna un no per resposta perquè creu en els impossibles "a aquesta escola mai et diuen que no, sempre t'animen a innovar, encara que sigui una bogeria" (Catilena Siquier, mestra de suport i secretària).

Cati moltes vegades es veu en la tessitura d'intermediar entre els mestres, de fer arribar a una persona les queixes dels altres, moments els quals agafa una responsabilitat que d'alguna manera no li tocava, però que se la donen pel seu saber dir i suggerir les coses, "no

jutja ni renya davant un possible error, cerca solucions. Això és molt important perquè ajuda a crear una comunitat basada en la confiança i la bona intenció.” (Àgueda Font, tutora de 3r)

Ella mateixa valora molt el fet de compartir maneres de fer feina amb el professorat i assessorar o cercar recursos si cal, perquè l'ajuda a estar sempre activa pedagògicament.

“Cati demostra gran capacitat de coordinació. Destaca la manera natural de fer que totes les persones que estem al centre ens sentim part de la comunitat educativa i membres actius de la mateixa.” (Bárbara M^a Bosh, AD). Això ho aconsegueix perquè manté a l'equip docent informat de tot el que faci referència al centre o els pugui interessar (cursos de formació, jornades, activitats al barri...), i perquè té el que per a l'equip docent ha de tenir un líder pedagògic: gran capacitat de convèncer i commoure, d'interactuar i propiciar actituds favorables, de fomentar un bon clima que sigui positiu i motivador, de promoure el compromís, encara que a vegades necessiti estirar de la gent, tenir cert carisma, ser capaç de ser reflexiu i flexible, tenir rigorositat amb la qual duu a terme els projectes que impulsa i els mecanismes de comunicació i empatia que promou i dels que disposa ella mateixa, disponibilitat a afrontar nous reptes innovadors. Com diu Cati “un bon líder ha de ser una persona que tengui assertivitat i empatia i que no es cregui la paraula líder sinó les paraules facilitador, coordinador...”

Com s'ha pogut veure Cati com a bona líder pedagògica, té la capacitat de mobilitzar les persones cap a una direcció i integrar-les en un projecte comú, on la motivació es converteix en el seu millor aliat. Direcció en la qual compta en tot moment amb l'acceptació voluntària dels docents i amb la seva participació lliure i col·laborativa en la definició i consecució d'objectius favorables al grup. (Gento i Ruiz, 1996)

Però Cati no lidera a soles, és una tasca compartida “A vegades no queda reflectit que moltes de les coses que fem o que es plantegen són producte d'una reflexió conjunta, i pot semblar que sigui més una cosa pròpia d'una sola persona” (Cristina San Juan, directora).

Per tant a Es Pont es parlaria d'un lideratge distribuït, ja que s'augmenten les oportunitats de l'organització beneficiant-se de les capacitats d'un major nombre dels seus integrants, i mitjançant una major participació en la presa de decisions, es desenvolupa un major compromís amb les metes i les estratègies de l'organització (Leithwood, 2009). Per tant, té menys que veure amb dividir el treball i més amb compartir les responsabilitats (Goldstein, 2004)

Alumnes:

Escolta i acompanya amb la mirada, dóna resposta, “ajuda”. Paraula que repeteixen una i una altra vegada quan se'ls demana que fa Cati, a la qual afegiria “preocupa”. Perquè ella es preocupa pel benestar de tots els infants, de les seves necessitats, que cap infant quedi desprotegit (tengui berenar cobert, beques de menjador...). Tracta a cadascú com si fos únic, separant els seus actes de la persona que són. Escolta les seves demandes, preocupacions i suggeriments, donant-los la paraula perquè prenguin les seves pròpies decisions, les quals han de donar valor i argumentar-les.

“Cati prepara els tallers de pati, fa l'ordre dels justificants de tota l'escola i moltes més feines. I jo com a delegat faig amb ella reunions on preparam les sorpreses de final de curs i també una nova cosa que és l'avaluació de l'atmosfera de classe” (Armstrong, 3r).

Com cada mes, els delegats de primària junt amb Cati s'asseuen en cercle per tractar tots els temes pertinents que, amb anterioritat, Cati els ha fet arribar i ells ho han posat al seu llibre d'actes. Es dóna feedback sobre què pensen que ha estat bé o es podria millorar “l'any que ve a la setmana del llibre es podrien repartir les visites al llarg de la setmana i no que siguin totes un dia” (Tomeu, delegat de 4t). Opinions que aporten a Cati un altre punt de vista, el dels infants, els principals protagonistes. Participants actius en el “com fer”, “com ser” o “com actuar”, decisions que es prenen a consciència, que han estat pensades, debatudes entre ells i finalment considerades per l'escola.

“Tots podem ensenyar, de tots podem aprendre. Aquesta és l'essència d'una iniciativa que convida els alumnes a convertir-se en mestres i organitzar tallers per ensenyar els seus companys, de tots els nivells, allò que desitgin o que millor sàpiguen fer. Els alumnes es senten valorats i comparteixen els seus coneixements, i els mestres aprenen de les seves estratègies.” Cati Sbert (2005).

Els tallers de pati va ser una iniciativa de Cati encara que ella digui que “les idees no són mai propietat exclusiva de la persona que pren la iniciativa. Sorgeixen d'idees d'altres, de mirar i escoltar l'alumnat també d'observar com professionals de la pràctica i de la teoria de diversos sabers (...)” Els va plantejar com un espai de reflexió i d'aprenentatges compartits entre alumnes, un espai on els infants poden desenvolupar les eines necessàries per adquirir cada vegada un major grau d'autonomia personal. On proposen, organitzen, trien, decideixen, critiquen, dubten, pensen solucions, dialoguen; un espai que afavoreix la convivència i les

relacions entre els alumnes de diferents edats i característiques, l'educació ambiental, ja que reutilitzen el material i reciclen aquell que ja no necessiten, la cura de l'entorn escolar i la responsabilitat.

Cati ajuda als infants que ho necessitin a adonar-se'n de les seves potencialitats, intentant que realitzin un taller o que participin (demanant-los personalment si volen intentar proposar un taller i ajudant-los en la tria sobre allò que vol ensenyar o impartir). Acompanya i guia el procés de l'infant en la seva presa de decisions, en les seves opinions, en el seu saber fer, donant-li l'oportunitat de diàleg, de crear comunitat, de resoldre els possibles conflictes per ells mateixos. Els ajuda a cercar un lloc adient i el material necessari per dur a terme els seus tallers. Els infants se senten recolzats, segurs, amb confiança, escoltats, participants actius, importants a l'hora de posar-se en el paper de mestres on poden compartir sabers i coneixements amb altres infants. El fet que aquests aprenguin els fa sentir més grans com a persones. Per poder tenir aquest sentiment algú els hi ha de donar l'oportunitat i Cati és la que ho fa possible, sempre amb l'ajuda d'altres docents. Com diu Cati "Tots som molt bons en alguna cosa, nefastos en algunes altres i normals en quasi tot, però aquelles coses que sabem, o sabem fer perquè ens interessin o ens agraden, les podem compartir amb els altres, amb la qual cosa el benefici és mutu"

Cada vegada més els infants aprenen a resoldre els conflictes per ells mateixos, però és una tasca àrdua, ja que moltes vegades no tenen o no saben com fer ús de les estratègies necessàries per poder arribar a un consens. Per tant Cati fa servir les pràctiques restauratives, amb les quals es crea comunitat potenciant les relacions positives i afectives sempre actuant amb ells; i es resolen els conflictes. Ella creu que els sermons serveixen de poc, que les decisions estan millor preses i els conflictes millor resolts quan poden intervenir els que estan directament involucrats. "Una de les funcions que més valor de Cati és la de resoldre els conflictes perquè a l'escola n'hi ha molts, són difícils de gestionar, però és molt necessari que es faci. Cati té habilitat per resoldre'ls de manera eficient. Els mestres, si estem sols a l'aula, perdem molt de temps si cada vegada que és necessari hem d'aturar la classe per resoldre incidències. A més, trob que és bo que ho faci una altra persona" (Àgueda, tutora de 3r).

Moltes vegades els alumnes no són conscients de l'impacte que té en els altres el seu comportament. Quan es donen aquestes situacions Cati mai culpabilitza l'infant, sinó que de manera assertiva, els hi explica què és el que els molesta del que estan fent i com és sent quan

ho fan. Passa del “tu tens la culpa que no pugui fer classe” al “Jo em sent malament quan tu m'interromps perquè necessit que m'escoltis.”

“Estem reunits aquí per intentar solucionar un conflicte. No hi ha persones bones ni dolentes sinó que són els fets els que poden agradar o ferir a les persones. Per tant no estem per jutjar a ningú, sinó per tornar a la situació anterior on estàvem bé.” Aquesta frase amb la qual Cati comença una reunió informal (veure Annex G) diu molt de la seva manera de fer i de com fa sentir els infants. Cerca un espai adient on parlar, treu el dossier amb la fitxa d'aplicació de pràctiques restauratives per a resoldre conflictes (veure Annex H) i comença la pràctica formulant les preguntes restauratives (veure Annex I) perquè reflexionin sobre l'impacte del propi comportament i poder establir empatia, per finalment pensar què poden fer per solucionar el problema i a quins acords volen arribar. En tot moment manté una escolta activa, amb mirada acollidora, amb interès i amb la capacitat d'entendre les dificultats que poden tenir els infants.

Famílies:

Com s'ha esmentat amb anterioritat, l'escola es troba a un barri en constant canvi, que ha fet que l'alumnat i per tant les famílies, siguin cada vegada més diverses. Això ha suposat un canvi en les relacions on les diferents cultures, ètnies, religions han de conviure totes juntes. Convivència que a vegades resulta difícil per l'entrebanc de l'idioma, d'acceptació dels altres.

Atén les preocupacions, queixes, demandes i suggeriments de les famílies, els hi dóna suport, els ajuda en tot el que necessiten “Cati m'ajuda en tot. Quan tinc un problema, li dic: Cati necessit això i ella em tranquil·litza i fa tot el que pot fer. Està tot el temps pendent. A mi em dóna molt” (M^a José Abad, mare d'alumnes). Els hi aporta tranquil·litat, confiança, seguretat, funciona com a referent per a ells.

Col·labora amb l'AMIPA fent d'unió i pont entre l'escola i les famílies, promou que les famílies es sentin part de l'escola, del seu projecte educatiu “Cati és qui dóna sentit i coherència al PEC d'aquesta escola i aglutina l'equip docent i les famílies entorn d'aquest PEC” (Assumpta Capellà, mare d'alumnes). Mitjançant l'escola de famílies, Cati intenta que s'impliquin en l'educació dels seus infants, en la vida de l'escola i així augmentar la participació en les diferents activitats que s'organitzin conjuntament.

Però, com s'ha dit abans, no és una tasca gens fàcil. Cati valora molt el fet de potenciar la participació de les famílies, perquè pensa que ha de ser una realitat, però que ara per ara encara està lluny. Costa molt que participin, que s'enrolin en les activitats i sortides que proposades per tal de crear lligams i que es consolidi aquesta relació.

Encara que quedi molt per fer i que la participació de les famílies queda lluny del que es necessita, les famílies valoren molt positivament la feina que fa Cati, on la senten com una persona propera, que els escolta. Es lamenten que no pugui estar molt d'anys més, perquè els agradaria que estigués sempre, amb l'ideal de tenir a l'escola un 50% de persones com ella.

Les dificultats no han fet ni faran que Cati deixi de fer feina en benefici de les famílies, en benefici dels infants.

Personal no docent:

L'hora del menjador, encara que sigui fora de l'horari escolar, Cati es preocupa del seu funcionament, per això es reuneix tant amb el cuiner com amb les encarregades de menjador per resoldre els possibles conflictes o problemes que puguin sorgir, així com escoltar les propostes que li hagin de fer. Valora molt la feina que fan, ja que és un moment que pot ser tan educatiu com altres. "Bàsicament m'aporta tranquil·litat, si tenc qualche tipus de problema o dubte em dirigeix a ella i sé que m'ho solucionarà o farà tot el possible perquè se solucioni" (Alfredo Servera, cuiner de l'escola).

Finalment, demanant-li quines serien les majors dificultats amb què s'ha trobat com a cap d'estudis fins ara, Cati diu que mai les ha viscudes en solitari, sinó que sempre han estat compartides, com el fet de no saber com intervenir en conflictes o necessitats d'infants, mestres o famílies. Haver de fer feina amb persones dels diferents sectors educatius que eren negatives, i que posaven molts entrebancs. Mantenir un projecte educatiu i anar consolidant els programes implantats i millorar-los. La inestabilitat dels equips docents i els canvis de personal fa que s'hagi de repetir any rere any totes les explicacions i informacions, ajudes i assessoraments a les persones novingudes, encara que també el canvi de personal pot ser molt positiu. No poder complir amb tot el que és competència del càrrec perquè no hi ha temps suficient per abraçar tot, o perquè va prioritzant allò que a vegades és més urgent o que considera més important. Per una banda demanar massa i per altra ajudar massa, També

haver estat una cap d'estudis que ha fet “pels altres” en lloc de “amb els altres” i això feia que les persones no sentissin seu el projecte, el document...

És veritat que quan vius amb tant d'entusiasme la teva professió, aquest entusiasme pot contagiar els altres, però també pot fer que els altres quedin a l'espera de ser estirats i no tenir iniciativa pròpia. Però crec que és més un canvi que ha de fer el docent que s'ha acostumat a tenir a algú darrere tot el temps, més que Cati ho canviï.

Pel que jo he observat, escoltat i viscut, Cati fa “amb els altres”, perquè per a ella amb tots creix i es fa Es Pont.

7. Conclusions finals.

“El centre podria seguir funcionant sense moltes de les coses que fa Cati, però deixaria de ser Es Pont.”

(Nuria Marín, tutora de 4t)

Finalitzat tot el procés d'elaboració del treball final de grau, s'ha pogut constatar i donar a conèixer la gran feina que duu a terme la figura de la cap d'estudis del CEIP Es Pont representada per Cati Sbert. Funcions i competències que van més enllà de l'establert per la normativa vigent i que fa que la presència de persones com ella sigui essencial i imprescindible a cada escola per donar veu a les propostes de tota la comunitat educativa, respostes a les seves necessitats i fer de pont entre el que passa dins l'escola i l'entorn que els envolta. Persones que com Cati, són el motor de la vida acadèmica i del centre.

Així mateix, s'ha evidenciat la importància que té el fet de ser un bon líder pedagògic per al funcionament del centre, i com posant de manifest diversos aspectes referenciats al marc teòric i analitzant les respostes obtingudes de les diferents entrevistes es constata que Cati és una bona líder competent, ja que les seves competències es mouen entre el que cal fer perquè l'escola funcioni i el conjunt de competències relacionals que fan que l'escola funcioni com a grup humà.

Acull, guia i acompanya, sap establir lligams, té actitud empàtica i és molt assertiva. Consensua els objectius i els projectes de centre, pren decisions d'acord amb els objectius fixats, es forma contínuament i estimula i garanteix la formació del professorat. Es qüestiona el què està fent, quins són els aspectes positius, quins els que s'han de millorar i com millorar-los. Possibilita mecanismes de comunicació i participació entre els diferents membres de la comunitat educativa i crea ponts entre ells. Incentiva la col·laboració amb altres centres educatius, institucions i serveis. Fomenta un bon clima perquè tothom es senti important i part de l'escola. Treballa pensant sobretot en l'alumnat, en la seva millora, en el seu futur, i sempre dóna l'oportunitat per a la millora de l'escola.

Millores que responen a les propostes dels diferents membres de la comunitat educativa. Famílies que suggereixen que hauria de delegar més i que el càrrec de cap d'estudis no hauria de ser unipersonal, ja que la seva feina exigeix molta implicació que

suposa un desgast professional i personal i què el fet d'envoltar-se d'un equip amb qui compartir el dia a dia es projectaria en el futur. Proposta que l'equip directiu s'encarrega de constatar fent que totes les tasques que es duen a terme siguin compartides i distribuïdes, ja que sinó, com bé observen les famílies, seria una tasca àrdua i complicada. Per tant, encara que la funció es dugui a terme individualment, abans ha estat consensuada per tot l'equip directiu i tenint en compte les opinions de l'equip docent.

Equip docent que proposa millorar l'assessorament que es fa al professorat, ja que hauria de ser més concret, més "intervencionista"; perquè una escola amb un projecte educatiu tan potent hauria de marcar més al professorat nou. Així com delegar més en els altres.

Propostes que acull amb humilitat i amb marge de millora, amb capacitat d'autocrítica i de respecte cap a les opinions dels altres. Perquè s'ha vist com Cati és una persona que sap escoltar, recollir i valorar les aportacions de tothom, creu en les seves possibilitats i capacitats, separar la part personal de la part professional quan hi ha conflictes, rectificar tantes vegades com calgui, és engrescadora, entusiasta i pensa que tot és possible. Com mai deixa passar l'oportunitat d'aprendre dels altres, valora la seva presència, li dedica el temps que necessita amb una escolta pacient i mirada que en tot moment acompanya el diàleg transmetent seguretat, tranquil·litat i confiança.

S'ha reflectit com en les seves intervencions cerca que els infants s'expressin i siguin reconeguts i visibles als ulls dels altres, que vagin més enllà de la resposta fàcil o més evident, es proposin reptes, tenguin dubtes, aprenguin amb l'error i que no hi ha només una resposta bona sinó un ventall d'elles. On les estratègies que fa servir per explicar, fer comprendre, motivar, estimular, millorar els processos d'ensenyament-aprenentatge es basen principalment en les potencialitats i possibilitats dels alumnes, el fet de donar-li valor a les seves diferències per així dotar de significat els seus aprenentatges, que aprenguin a resoldre els problemes amb el diàleg, a prendre decisions, a adquirir major responsabilitat i autonomia, a respectar els altres.

Per tant queda evidenciat que Cati és una professional que viu l'escola i la fa viure als que té al seu voltant, que gaudeix amb la seva professió i fa de cada dia moments d'aprenentatge. Si estiguéssim a una classe seva de projectes o d'artística, ens mostraria o una imatge o una paraula o una frase i ens demanaria què ens suggereix, què pensem que vol dir, per què pensem que ha fet això, què ens fa sentir...

Als infants, equip docent, equip directiu, practicants, famílies i personal no docent Cati els suggereix o els fa sentir: empatia, capacitat de creure i treballar per fer-nos millors persones, tranquil·litat, serenitat, eficiència, optimista, riallera, compromesa amb el que fa, llum, màgica, catalitzadora, saviesa, Es Pont, il·lusió, tot sempre amb bon humor és millor, compromís, sorpresa, entusiasme i generositat, bondat, escultures de gel, dibuix, fotos, contenta, intel·ligent, amor, cor, animals, tallers, molt contenta, la millor, feliç, responsable, que tinc una amiga, agradable, amable, generosa, molt bona persona i que ajuda molt a la gent, molt dolça, aigua, artística, meravellosa, al·lucinant, divertida, creativa, amable, afectuosa, imaginativa, mestra i amigable, no al racisme, plàstica, alegre, exemplar, m'agrada quan ens ajuda a fer coses interessants.

A mi personalment em suggereix: saber escoltar, mirar als ulls, donar resposta, creure en les capacitats dels altres, no deixar d'aprendre, experiència, humilitat, capacitat d'espera, passió, lideratge, cooperació, generositat, dolçor, caràcter, dedicació, referent, suport, organització, calidesa, reconeixement, capacitat de sorprendre's.

8. Referències bibliogràfiques.

- Aguerrondo, I, Vezub, L. (2011). Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina. Condiciones institucionales para el liderazgo pedagógico. *Educar*, 47 (2), pp.211-235. Recuperado el 27 de febrero, 2016 de <http://educar.uab.cat/article/view/48/44>
- Ávalos, B. (2011). El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educar*, 47 (2), pp.237-252. Recuperado el 27 de febrero, 2016 de <http://educar.uab.cat/article/view/49/45>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 47 (2), pp.253-275. Recuperado el 27 de febrero, 2016 de <http://educar.uab.cat/article/view/50/46>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), pp.9-33. Recuperado el 28 de febrero, 2016 de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas>
- Colén, M.T. (2011). Formació i desenvolupament professional del formador de formadors. Un professional que lidera i forma docents en processos d'innovació educativa. *Educar*, 47 (2), pp.277-295. Recuperado el 27 de febrero, 2016 de <http://educar.uab.cat/article/view/51/47>
- Decreto 119/2002, de 27 de septiembre, por el cual se aprueba el Reglamento Orgánico de las escuelas públicas de educación infantil, de los colegios públicos de educación primaria y de los colegios públicos de educación infantil y primaria. *BOIB*, 120. Recuperado el 28 de febrero, 2016 de <http://boib.caib.es/pdf/2002120/mp17281.pdf>
- González, M.T. (2008). Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6 (2), pp.88-99. Recuperado el 27 de febrero, 2016 de <http://www.rinace.net/arts/vol6num2/art7.pdf>
- González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22 (1), pp. 45-53.
- Murillo, F.J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y*

- Cambio en Educación*, 4 (4), pp.11-24. Recuperado el 28 de febrero, 2016 de http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_hm.htm
- Murillo, F.J. (2009). Una direcció para el aprendizaje. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7 (1), pp.2-4. Recuperado el 26 de febrero, 2016 de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.pdf>
- Pavié. A. (2012). La competencia profesional y el profesional competente: elementos para su estudio y desarrollo. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC)*, 5 (1), pp.1-19.
- Pla d'Acollida. (2015). CEIP Es Pont. Recuperado el 5 de abril, 2016 de <https://drive.google.com/open?id=0B2BcdYgNxSX7eERaVFBhQ11CQVE>
- Projecte Educatiu de Centre. (2015). CEIP Es Pont. Recuperado el 5 de abril, 2016 de <https://drive.google.com/open?id=0B2BcdYgNxSX7MGVkJMzVNTkRTakU>
- Reglament d'Oranització i Funcionament. (2015). CEIP Es Pont. Recuperado el 5 de abril, 2016 de <https://drive.google.com/open?id=0B2BcdYgNxSX7SjdGZkVYOFpjTIE>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 1 (3), pp.253-267. Recuperado el 28 de febrero, 2016 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>
- Salazar, M.A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 14 (2), pp.1-12.
- Vázquez, S., Bernal, J.L., Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), pp.79-97. Recuperado el 28 de febrero, 2016 de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>

8. Annexos.

Annex A: *Document redactat per Cati Sbert amb totes les funcions reals que duu a terme.*

<https://drive.google.com/open?id=15jdogsh2cW4ODr5ZoHLZlO5RtCRtSF0GoLdFF7ebWGO>

Annex B: *Entrevista Cati Sbert.*

https://drive.google.com/open?id=1H-t7N2R8m_Gc9cEvn1biATEtC4pacGTCnBnl7JRHXPo

Annex C: *Entrevistes equip docent, equip directiu i practicants.*

https://drive.google.com/open?id=1FYXir0vqy-M_QZCkm6ADWYVSICEiBRMA91NMLC1kqqA

Annex D: *Entrevistes infants.*

https://drive.google.com/open?id=1jvPah3UnbQANIZIcS_hGS0bvjn9Nb87wV83akEVRDSO

Annex E: *Entrevistes famílies.*

https://drive.google.com/open?id=1NArNxYE_keUgEBWXuZL1dfVJnT-vRMxMPCfVNbTdCRQ

Annex F: *Entrevistes personal no docent.*

<https://drive.google.com/open?id=1p0Kv58CIZN6TXKfF2fRXGDQ7a2kWj18CxjxDpGjhuag>

Annex G: *Àudio reunió informal resolució de conflictes. Pràctiques restauratives.*

<https://drive.google.com/open?id=0B2BcdYgNxSX7VHVNVVB4TEN3RGM>

Annex H: *Fitxa aplicació pràctiques restauratives per resoldre conflictes.*

https://drive.google.com/open?id=1I3GBpEYGOUDwJxHU63qdGliRpBgIOrb6SYi_7zulcTk

Annex I: *Preguntes restauratives.*

https://drive.google.com/open?id=1SSYxsddYN_TPVxFnbXELZ50oz_1SbPenCDdWo5l1CTc

Annex J: *Videos i imatges intervencions Cati Sbert.*

<https://drive.google.com/open?id=0B2BcdYgNxSX7bGdGYINZUWx0Sk0>