

L'AUTONOMIA I LA GESTIÓ DE CENTRES ESCOLARS

*Albert Sangrà**

Comença a ser realment un tòpic dir que l'ensenyament no funciona. Aquesta afirmació s'analitza des de perspectives força diferents. D'una banda, ho diuen els pares; de l'altra, ho diuen sovint els ensenyants; ho diu també l'administració, segons com. Alhora, però, veiem que aquesta afirmació no obté la mateixa consideració segons quin sigui el grup social que ho marca.

S'han fet alguns estudis —a la Societat Catalana de Pedagogia se n'ha promogut un— sobre la dimensió social dels ensenyants, en els quals es mostra com, si bé la societat afirma admetre el reconeixement de la tasca social dels mestres, no la veuen reflectida en el conjunt de la comunitat escolar (pares, alumnes, etc.). En el que sí que acostuma a haver-hi acord és a dir que, d'una manera permanent, l'ensenyament està en crisi. Per tant, pensar que funciona o no depèn de la perspectiva de cadascú, però l'afirmació que està en crisi, m'atreveria a dir que és un tòpic que s'acostuma a utilitzar. Òbviament, hem d'entendre que un projecte entra en crisi quan no obté els objectius que d'antuvi s'havia plantejat. En conseqüència, hauríem d'analitzar quins són els objectius de l'ensenyament perquè puguem afirmar que no els aconseguim i que, per tant, entra en crisi.

De fet, crec que no hi ha una resposta gaire clara a aquesta pregunta perquè, quin és, en realitat, l'objecte del nostre sistema d'ensenyament? La perpetuació, com alguns mantenen, del mateix sistema social? O potser la seva transformació posterior a través d'aquesta acció educativa? Segurament trobaríem defensors d'una posició i de l'altra. En qualsevol cas, aquestes qüestions, que pertanyen més aviat a l'esfera del coneixement de la filosofia de l'educació, serien objecte d'una altra anàlisi diferent de la que avui ens toca fer. Si jo ara m'hi refereixo és perquè em serveixen per argumentar que apareix un nou paradigma emergent, el de la qualitat, que comporta en si mateix alguns dels objectius als quals em referia anteriorment. Es tracta d'objectius que deixen de ser filosòfics, a desgrat nostre, per convertir-se en molt més pragmàtics, elements més fàcils de quantificar, que fan que aparegui la necessitat d'un constant mesurament de les tasques educatives i l'estudi i l'emergència d'indicadors que cerquen un model qualitatiu òptim per poder ser desenvolupat.

* Text de la intervenció de l'autor en què resumí els resultats de la recerca sobre aquest punt (27 de maig de 1995).

En aquest sentit, només cal que ens remetem al primer document que, de fet, ha generat tot aquest debat posterior dins la Societat Catalana de Pedagogia, titulat: «Debat sobre alguns problemes actuals de l'ensenyament als Països Catalans», que ha estat elaborat pel doctor Pere Lluís Font. Allà ja s'anunciava que, dels tres principals problemes de l'ensenyament als Països Catalans, el primer era la qualitat, i s'afegia que, en certa manera, inclou els altres.

En el document esmentat, publicat per l'Institut d'Estudis Catalans, s'assenyalava que la qualitat de l'ensenyament, i ensem amb la de la docència, es mesurava bàsicament per l'anomenat fracàs escolar. No obstant això, també es deixava intuir que el poc reconeixement de la tasca dels mestres i l'escepticisme davant la nova reforma educativa influïen decisivament en la valoració d'aquesta qualitat. Ara mateix ens trobem que, en molts centres, l'arribada del nou sistema educatiu està causant actituds absolutament reactives en els mateixos docents.

Més important és, però, que el doctor Font en aquest treball manté que la qualitat de l'ensenyament i la docència no és un afer individual i exclusiu del professor, sinó que hi intervenen altres factors: la infraestructura, l'organització, l'adequació dels programes, l'equipament de suport, la ràtio professor-alumne, la motivació i les expectatives de l'alumnat, etc. Per tant, l'organització, la direcció i la gestió de l'escola són elements que contribuiran d'una manera fonamental a l'augment de la qualitat de l'ensenyament.

Com influeix la direcció i l'estil de la gestió en l'assoliment de cotes de qualitat educativa? Caldria partir de la base que es fa molt difícil d'obtenir una definició total i objectiva del concepte de qualitat d'ensenyament, tal com ja indicava l'OCDE l'any 1991 en un dels seus informes.⁴¹ No obstant això, és evident, i coincideixo amb el doctor Font, que l'organització —per tant, la direcció i la gestió dels centres escolars— influeix d'una manera decisiva en aquests posteriors assoliments de cotes de qualitat. Fóra important, però, destacar, per la seva significació, que la direcció escolar no apareix gairebé mai en les freqüents peticions de millora de la qualitat, que sovint sostenen algunes organitzacions educatives. I això sí que em sembla que pot ser més preocupant. Acostuma a ser així perquè en el fons interessa, o almenys a mi m'ho sembla, una direcció feble, manipulable. Per tant, en la negociació no entra aquest ítem i assistim a la formació d'una fal·làcia: la qualitat només és possible amb més diners i el director no és un element que pugui contribuir decisivament a augmentar aquesta qualitat. Particularment, ja els he dit que no comparteixo gens aquesta tesi sinó més aviat la contrària, és a dir, que l'augment de la qualitat passa per millorar la condició dels equips directius en els centres escolars.

Però, quina és ara aquesta situació? M'agradaria ser breu i analitzar-la una mica per sobre i que després, vostès mateixos poguessin ampliar-la amb l'experiència que cadascú té sobre la funció directiva en les institucions escolars.

La funció directiva en els centres està actualment molt malmesa. La tasca que exerceix no té una consideració important. A l'escola pública hi ha dificultats enormes per aconseguir que es presentin candidats quan es convoquen eleccions als equips directius. Els motius són diversos. Primer, perquè en els àmbits educatiu i professional hi ha la certesa que no cal la direcció. Òbviament, aquest pensament no es verbalitza, però està implícit en moltes de les ac-

41. Que posteriorment es va publicar amb el títol de *Escuelas y Calidad de enseñanza*.

tituds que trobem en les institucions escolars, especialment —ho repeteixo— en el sector públic. Això fa que, d'entrada, s'infravalori el rol que té la direcció en la consolidació d'un projecte educatiu.

Però hi ha altres motius més estructurals: el model de director que va imposar la LODE tenia una base encomiable i, en principi, entusiàstica. Era no solament un model democràtic, sinó també molt participatiu. Però el temps ens ha demostrat que fins i tot les millors idees tenen un període de vigència i que, habitualment, degeneren, mitjançant la pràctica, en resultats diferents dels que en els seus orígens s'esperaven, de manera que el que podríem anomenar director segons la LODE és ara una persona feble, sense autoritat al centre que, de vegades, assumeix la direcció per pur compromís, i al qual la manca d'autoritat i la manca afegida de poder per desenvolupar realment projectes engrescadors i autònoms fan que la seva funció es converteixi en una tasca monòtona, grisa, sense cap possibilitat innovadora —tret d'aquells centres on l'equip de professorat ja viu immers en una dinàmica positiva, constructiva i de desenvolupament de projecte educatiu. N'hi ha, d'aquests centres. No vull dir que no existeixin centres educatius on la direcció sigui efectiva, l'equip directiu funcioni bé, es coordini bé amb la resta de l'equip docent i s'assoleixin els objectius. S'ha d'entendre que, en tot cas, estem analitzant una situació més o menys generalitzada, però òbviament hi ha molts casos diferents. Lamentablement —i per bé que alguns membres de la comunitat educativa s'entestin sovint a dir el contrari—, aquests centres són, encara, una immensa minoria.

A la manca d'autoritat i de poder s'afegeix la manca de formació específica dels docents per exercir la tasca directiva. Aquest és un dels llasts que més contribueixen a la situació actual de la direcció escolar. Un altre és el que jo anomeno el component coactiu del sistema actual de selecció que s'exerceix sobre els directius en actiu. Són escollits pels seus companys, que són els qui els hauran de tornar a votar i, en cas contrari, els qui els dirigiran si ells deixen la funció, amb la qual cosa, determinades decisions necessàries costen molt de prendre, pel sol fet de pensar en els posteriors efectes secundaris.

Per tant, ens trobem amb un equip directiu que molt sovint no prendrà aquelles decisions que consideri les millors per al centre, perquè diferents —permetin-me l'expressió— *lobbies* de poder dintre mateix de l'equip docent no li ho permetran, si no volen córrer el risc que posteriorment en passin comptes.

D'altra banda, hi ha més problemes col·laterals externs que afecten la gestió dels centres. Hi ha qui diu, i no sense raó, que l'administració educativa també té un paper coactiu en la direcció escolar. Actualment, i pel que fa al sector públic, el director d'un centre es troba situat enmig d'un incòmode entrepà: l'administració li diu que ell és el seu representant al centre i, com a tal, ha de fer complir la normativa, exercir de cap de personal, etc. L'altre tros de pa d'aquest entrepà és el claustre de professors. Per a ells també és el seu representant, en aquest cas davant l'administració, amb la qual li demanen sovint que s'enfronti.

Aquesta situació col·loca el director en una esquizofrènia permanent. No se sap ben bé de qui és representant, davant de qui i de què, cosa que li impedeix autoafirmar la seva funció i li crea sovint un complex permanent de malestar, d'inacció, que només es tradueix en una queixa permanent, que sovint no sap molt bé a qui dirigir. Molt sovint pots parlar amb directors

que es queixen de la seva situació, però quan els preguntes com poden resoldre-la, en el fons no saben qui és el culpable perquè, és clar, són membres de molts col·lectius alhora. Representen l'administració, però alhora els seus companys; també els pares els demanen que siguin realment els representants de l'escola, cosa que lògicament també són. Tot això situa el director en un lloc difícil, incòmode, quan, segurament, en el fons, el seu objectiu era educar i no fer una tasca directiva. Això no passa tant en el sector privat, malgrat que tampoc no gosaria dir que no passi. Al cap i a la fi, és la titularitat que nomena el director, el qual s'inverteix d'autoritat. Amb tot, tampoc no és la panacea, ateses les dificultats que, de vegades, tenen molts directors per dissentir de la titularitat. Aleshores la solució és relativament més senzilla.

Aquesta seria fins aquí la situació, segons la meua opinió, i encara que podríem ampliar cadascun dels punts que hem esmentat, m'agradaria que ho deixéssim per al col·loqui. A banda de tot això, i en aquesta situació, apareix una nova llei, la LOGSE, que introdueix d'una manera explícita, per primer cop, el terme *autonomia* en referir-se a la gestió dels centres. Lògicament, autonomia significa autogovernar-se. I si algú s'ha d'autogovernar cal que tingui algun equip, alguna persona que pugui fer-ho i que estigui capacitada per a fer-ho. A la LOGSE apareix el concepte d'autonomia bàsicament amb tres adjectius. A l'article 2 ens parla de l'autonomia pedagògica, dins els límits establerts per les lleis. A l'article 57.4 ens diu que «les administracions fomentaran l'autonomia pedagògica i organitzativa dels centres», i al 58.2 estipula que «els centres disposaran d'autonomia de gestió econòmica en els termes establerts a les lleis». No obstant això, a l'hora de la veritat, l'única autonomia real de què els centres disposen actualment és la pedagògica, l'adaptació del currículum, el nivell corresponent de concreció del centre.⁴² Cal destacar que l'autonomia, malgrat tímids intents,⁴³ gairebé continua sense desenvolupar-se; es corre el perill que la LOGSE es quedi únicament en una declaració d'intencions, com ja ha passat altres vegades.

Penso, per tant, que s'hauria de donar més autonomia. Em sembla que disposar de més autonomia és un exercici d'autoritat i de poder, però també de responsabilitat. I quan es descentralitza i existeix una veritable delegació de responsabilitats, la maduresa de la gestió del centre creix ràpidament.

L'augment d'autonomia permetria que els centres guanyessin en maduresa, en qualitat de la gestió, en eficàcia i, per correspondència, en qualitat de l'ensenyament. La major part dels centres educatius actuals són grisos i en aquell centre on distingim els colors es tracta, amb tota seguretat, i salvant honroses excepcions, d'un centre de titularitat no pública. La LODE va encunyar el terme *caràcter propi* per definir, precisament, un estil especial, distintiu d'algunes escoles. L'augment de l'autonomia dels centres, orientant la gestió cap a la qualitat, hauria de permetre fer centres diferents, no uniformes, amb personalitat pròpia.

Però també és cert que la responsabilitat comporta el rendiment de comptes. Més autonomia significa, lògicament, més feina. Els docents estan saturats i infravalorats per la societat. No els atrau pas la idea d'haver de treballar més, únicament per gaudir de personalitat pròpia. A més, resulta més senzill, i a la llarga més rendible, demanar i exigir a l'administració.

42. El projecte educatiu, projecte anual i d'aula (la programació).

43. L'autonomia organitzativa, que en alguns llocs comença a funcionar i, sobretot, la de gestió econòmica.

Amb tot, però, no es pot culpar els docents d'una actitud que és comprensible. Ningú no els ha donat formació, com ja hem insinuat abans, per desenvolupar aquestes responsabilitats al més alt nivell. Per tant, el docent accepta i vol augmentar la seva autonomia pedagògica, però sovint prefereix no fer gaire més soroll amb la resta.

Aquesta em sembla que és la situació que estem vivint. Tot seguit proposaré algunes idees —les deixo anar perquè després en parlem— sobre quins són els reptes envers el futur i com podríem tractar el problema i intentar resoldre'l.

Crec que el primer element fonamental seria canviar la legislació. La LODE ja no serveix. Per més que s'ha intentat, la LOGSE no quadra estrictament amb el que la LODE explicita. Molta gent ha volgut veure que la LODE era una llei d'organització i que ara la LOGSE la complementa. És allò que en castellà diuen *querer rizar el rizo*. És realment difícil.

Ara, amb el projecte de llei presentat a les Corts, de participació, avaluació i qualitat educativa, s'intenta esmenar la plana de la LODE; però permetin-me que expressi la meva convicció que encara és només un pedaç. Substancialment crec que no canvia gaires coses, encara que no puc negar que és un petit pas més i que, per tant, hi estic d'acord. Però no crec que solucioni els problemes que he esmentat al començament. Penso que cal una llei que modifiqui la LODE i que s'ha de ser valent i no tenir por a canviar les lleis. Les lleis no són immutables. Amb el temps es queden obsoletes i convé modificar-les. Per a mi, això és sa i bo, i no nega ni perjudica que la llei, en els seus orígens, estigués ben feta ni mal feta, sinó que simplement considera que s'ha d'adaptar als temps. Probablement, l'esperit democràtic, exemplificat en l'acte d'elecció del director, no cal que es modifiqui. S'ha d'evitar l'entorn: els requisits per accedir-hi, el perfil que cal demanar, la formació prèvia mínima, el projecte de direcció, la durada, la reelecció, la reincorporació a una altra escola; en resum, la professionalització de la tasca directiva.

El darrer element que he esmentat, doncs, és la professionalització, un aspecte que acostuma a preocupar per diferents motius. Molta gent desenterra el fantasma de l'antic cos de directors. I és comprensible. Aquell cos va tenir una significació molt concreta, pels moments que es vivien i per les funcions que els directors d'escola exercien en aquells moments; però hi ha alternatives més flexibles que ens acosten a la professionalització. Per exemple, el desenvolupament habitual de la funció en escoles diferents a partir de projectes. De fet, la inspecció ja funciona d'una manera semblant a un cos, tot i que no ho és. Una possibilitat seria, per exemple, importar aquest model a la direcció. A més, en altres països existeixen des de fa molts anys cossos de directors. En alguns llocs funcionen bé, en altres no tant. Però, en tot cas, no vol dir que tenir un cos de directors sigui sinònim d'encertarla, o al contrari.

Un segon element pel qual crec que hauríem d'apostar d'una manera molt forta és la formació prèvia a la direcció i que aquesta tingués un nivell universitari. No ho entenguin com una recriminació perquè tot el que es faci val; però preparar-se per dirigir una institució escolar no s'hauria de fer en un curs de quaranta hores, sinó que hauria de ser molt més, un curs molt més aprofundit, que capacités i habilités per poder desenvolupar la direcció d'una manera ferma i coherent.

Adés parlant amb un company esmentàvem el que es deia a l'octubre a la Universitat Tècnica d'Estiu, quan s'exposava el model que s'havia aplicat a la sanitat per als gerents, per als directors d'institucions sanitàries, etc. Potser també hauríem de tendir cap a aquest tipus d'estructura i, per tant, sobretot, cap al tipus de formació necessària per desenvolupar una estructura semblant. L'aposta de la formació prèvia per accedir a la direcció em sembla bàsica. No crec, i em sembla que expresso el que molta gent pensa, que qualsevol persona que estigui exercint la docència serveixi i estigui capacitada per a desenvolupar una tasca directiva. Com tothom sap que tampoc qualsevol metge no està capacitada per a dirigir un hospital i no per això deixa de ser un molt bon metge; com tampoc no deixarà de ser un molt bon docent en el cas que no tingui aquesta capacitat. Crec que hauríem de separar una cosa de l'altra i no voler fer veure, com a vegades ens passa, que quan dius a algú que no serveix per a ser director li estàs dient que és un mal docent. No és un mal professional; en tot cas hi ha persones més capacitades per a unes funcions que unes altres.

Un segon nivell de formació, que caldria desenvolupar bé, seria la formació permanent i especialitzada per a la tasca directiva. Aquí sí que podríem anar introduint els cursos curts, concrets, molt especialitzats en àmbits determinats, una formació enfocada a les funcions i a les necessitats que tenen els directius d'escoles. Algú podrà dir: «És que estem parlant del director individualment.» No necessàriament. Això pot anar enfocada a tot l'equip directiu. No estic parlant només d'òrgans unipersonals, perquè aquí no hem explicat, i no m'agradaria haver-ho de fer, quin és el millor model, un model col·lectiu, un model d'equip, un model unipersonal. Segurament, ho podríem discutir molt. Però, en qualsevol cas, és clar que s'ha de reforçar fonamentalment l'autoritat, el poder i la formació dels equips directius en general.

Un altre element important seria que aquesta formació fos un requisit indispensable per poder accedir a la direcció, i, a més, que fos una formació democratitzada; és a dir, que hi hagués un accés fàcil per a poder-la desenvolupar. No es tracta, com a vegades ens ha passat, que una persona que ha d'accedir a la direcció d'un centre només pot formar-se si hi accedeix; mentre que, en canvi, algú amb capacitat i voluntat no té possibilitat de formar-se en aquesta funció. Em sembla que estem parant els peus a gent que potser ens resoldria un dels problemes que he esmentat abans, com és el fet que ningú no es vol presentar a director. Estic convençut que molta gent no ho vol fer pel repte personal que li suposa i perquè, honestament, pensa que no està prou capacitada per a exercir aquesta tasca, encara que tindria la voluntat, sovint, de fer-ho.

Per tant, necessitem un canvi de legislació, un canvi en la formació i, sobretot, un canvi d'enfocament, una anàlisi profunda de la formació que cal per a exercir tasques directives. Finalment em sembla que caldria trobar fórmules de gestió noves i imaginatives.

Segurament el model que tenim, com he dit abans, no ens serveix tal com està. Hauríem d'imaginar coses noves. Jo en deixo anar algunes —n'hi ha de meves i d'altres que ha dit altra gent; per tant, no em vull penjar cap medalla, ni de bon tros.

Pensem en una direcció professional, fins i tot, en una delegació de les funcions. Pensem en un director pedagògic i un gerent a l'escola. Pensem també en aquesta possibilitat. S'intueix que l'administrador pot anar per aquí, però jo no n'estic convençut encara, perquè curiosament he vist que cada vegada que la figura de l'administrador surt en una llei, el legisla-

dor procura mullar-se tan poc com pugui. I ara, en aquest projecte de llei que és a les Corts hi ha un article concret que en parla, on torna a dir que en el seu moment ja es determinarà quin és el perfil i la formació per als quals es capacitarà un administrador. O sigui, continuen sense dir-nos-en res. Potser aquesta pugui ser una solució. En tot cas, només adverteixo que molts directius escolars consideren l'administrador com un administratiu. A mi em sembla que aquesta no seria la solució i que, en tot cas, n'hauria de ser una altra.

Un dels problemes amb què es troba un equip directiu en una escola és que no té ni capacitat ni potestat per a la contractació laboral, cosa que té amb molta més mesura un director d'escola privada, concertada o no. Crec que cal solucionar aquest problema. És a dir, és possible dinamitzar un equip docent que no funciona; però també hi ha casos en què això no és possible de cap manera, perquè probablement les persones que hi ha a l'equip no són les més adequades per portar a terme un projecte educatiu.

Per tant, no sé si la paraula, agosarada o no, seria la de la llibertat contractual o, en tot cas, caldria una mobilitat més gran i més possibilitats, que els mateixos directors tinguessin accés als perfils dels professors que han d'anar a parar als seus centres, amb la qual cosa poguessin expressar el seu parer, en el moment de la selecció de professorat.

Per tant, cal també una certa autonomia en la selecció de recursos humans. Crec que això entraria en l'àmbit de l'autonomia organitzativa, però ningú no l'ha especificada com a tal.

Sóc partidari també de concedir més autonomia en la gestió inversora i de dotació econòmica. Crec que els directors han de començar no solament a gestionar material, sinó també possibilitats d'inversió, i de treure més profit del que es treu fins ara de les dotacions econòmiques. Això lliga també amb l'aplicació d'auditories externes. Quan tens més responsabilitats i has delegat més funcions, té una certa lògica que hagi de passar comptes al final. Hauria de ser paral·lela una cosa amb l'altra. En tot cas, i només com un apunt, això comença a funcionar als Estats Units: hi ha moltes escoles públiques que ara són auditades per empreses externes que, a més —i això pot ser molt discutible i, en tot cas, criticable—, no tenen res a veure amb l'entorn educatiu, sinó que són empreses auditores que es dediquen a aquesta feina.

S'hauria de promoure també que els pares poguessin elegir el centre. Per fer això cal més informació; per tant, directius que poguessin tirar endavant publicitat amb estàndards avaluatius. Jo sé que, en aquest sentit, el Consell Superior d'Avaluació del Departament d'Ensenyament intenta marcar uns determinats estàndards uniformes per a totes les escoles que després es poden mesurar i que, a més, s'equiparin a escala europea.

No sé fins a quin punt s'aconseguirà; en tot cas, hi ha l'intent. Fóra molt bo que es pogués fer i que, com a mínim, hi hagués un estàndard que ens permetés com a pares poder escollir segons uns indicadors determinats.

Hauríem d'introduir criteris de gestió en les escoles. Allò que té de bo l'escola privada es podria introduir a la pública; però també m'atreviria a anar més enllà i dir que l'escola privada potser també podria introduir criteris públics en alguns aspectes, cosa que també fóra bona.

I aquí va també una altra proposta: la concertació de centres de titularitat pública. És a dir, la cessió de la gestió de la titularitat del Departament d'Ensenyament a fundacions pri-

vades coformades, per exemple, per consells comarcals, empreses, etc., en una zona determinada per tal que poguessin gestionar les escoles i l'ensenyament d'aquella zona. D'aquesta manera, podrien respondre justament a les seves pròpies necessitats, amb la qual cosa, a més, alguns dels punts que he comentat abans serien molt més fàcils d'introduir mitjançant formulacions jurídiques privades. Amb això no estic defensant la privatització dels centres, que quedi clar; en tot cas, ho explicito perquè aquestes fundacions podrien estar perfectament participades, en la seva majoria, per organismes públics.

L'últim punt amb què m'agradaria acabar és lligar una mica tot això que acabo de dir, amb l'estudi que estem intentant desenvolupar des de la Societat Catalana de Pedagogia i que es titula *Bases per a un sistema d'ensenyament nacional català*.

Cap als anys trenta es coneixien famosos pedagogs catalans i encara avui seríem capaços de recordar-los, ja que són en la ment de tots. Dirigents d'escoles, persones que van portar a terme innovacions educatives importants, que eren famoses no sols aquí sinó més enllà de les nostres fronteres. Ara, els directors d'escola i els docents en general, per a la resta de la societat, són persones grises —no dic que ho siguin en realitat, ja sé que no ho són—, que no destaquen. Si ara demanéssim a algú que ens digués el nom d'algun director d'escola catalana que recordi, seria difícil que coincidissin gaires persones. Probablement en podries dir algun perquè el coneixes, però difícilment coincidiríem amb una, dues, cinc o deu persones.

Hauríem de tendir cap aquí. Hauríem de ser capaços de definir un model català d'ensenyament però, a més, un model català de gestió dels centres. Fóra important i, per fer-ho, caldria reclamar les competències exclusives i arribar, com a mínim, amb un esforç d'imaginació, fins al límit de les possibilitats que ens donen les plenes competències que ara tenim. Es tractaria de conformar un veritable sistema de gestió escolar català.

Voldria acabar pensant que això es pot fer amb valentia; plegant la legislació; que es pot fer amb formació i, sobretot, amb un projecte clar, i l'hem de tenir, i que es pot fer potenciant precisament els equips directius i les escoles que tenim a Catalunya.