

L'autonomia i la direcció dels centres educatius a Catalunya (2009-2014)

Alberto del Pozo

Carles Mata

RESUM

El desplegament del marc normatiu de la Llei d'Educació de Catalunya (LEC:2009) pel que fa als eixos centrals de l'autonomia, la direcció professional dels centres educatius públics de Catalunya i l'avaluació del sistema educatiu és essencial per assolir l'excel·lència, l'equitat del sistema educatiu català i la millora dels resultats de tots els seus alumnes. L'objectiu de l'article és comentar en profunditat els aspectes més destacats del disseny de l'autonomia i la direcció dels centres educatius públics, la formació del directiu públic docent com a servidor públic, la direcció professional i l'avaluació del professorat duts a terme per l'executiu del Govern de la Generalitat de Catalunya durant el període del 2010 al 2014, coincidint amb la plena implantació del nou model d'autonomia escolar. Des del 2014, la intervenció del director del centre públic és decisiva en la selecció del professorat que s'incorpora al centre i en la definició de la plantilla docent. El context marcat per la crisi econòmica durant aquests anys ha incidit directament en l'aplicació del nou paradigma definit per la LEC, fet que sens dubte ha dificultat la necessària i ineludible transformació de l'Administració educativa i la consolidació del nou model directiu amb l'augment de la responsabilitat i capacitat de decisió dels directors catalans.

RESUMEN

El desarrollo del marco normativo de la Ley de Educación de Cataluña (LEC:2009) en lo que se refiere a los ejes centrales de la autonomía, la dirección profesional de los centros educativos públicos de Cataluña y la evaluación del sistema educativo es esencial para alcanzar la excelencia, la equidad del sistema educativo catalán y la mejora de los resultados de todos sus alumnos. El objetivo del artículo es comentar en profundidad los aspectos más destacados del diseño de la autonomía y la dirección de los centros educativos públicos, la formación del directivo público docente como servidor público, la dirección profesional i la evaluación del profesorado llevados a cabo por el ejecutivo del Gobierno de la Generalitat de Catalunya durante el período del 2010 al 2014, que coincide con la plena implantación del nuevo modelo de la autonomía escolar. Desde el 2014, la intervención del director del centro público es decisiva en la selección del profesorado que se incorpora al centro y en la definición de la plantilla docente. El contexto marcado por la crisis económica durante estos mismos años ha incidido directamente en la aplicación del nuevo paradigma definido por la LEC, hecho que sin duda ha dificultado la necesaria e ineludible transformación de la Administración educativa y la consolidación del nuevo modelo directivo con el aumento de la responsabilidad y capacidad de decisión de los directores catalanes.

I. INTRODUCCIÓ. L'AUTONOMIA DEL CENTRE EDUCATIU, EN EL MARC EUROPEU

Des de fa més de 30 anys, en la majoria de països europeus i de la OCDE s'ha reconegut la importància de l'autonomia escolar com un dels elements clau per a la millora de la qualitat educativa dels centres educatius.

Espanya es va apuntar molt aviat a aquesta tendència, ja que des de la primera llei orgànica aprovada en desplegament de l'article 27 de la Constitució (la LOECE, 1980) i també tota la llarga llista de lleis orgàniques educatives posteriors, fins arribar a la LOE (2006) i a la seva reforma per la LOMCE (2013), inclouen en el seu articulat preceptes sobre l'autonomia dels centres educatius. Però els

resultats d'aquesta regulació han estat molt diferents dels que es constaten als països del nostre entorn europeu: així, mentre a l'OCDE i a la Unió Europea els centres educatius prenen el 41% i el 46%, respectivament, de les decisions que afecten la seva organització, a Espanya aquest percentatge només arriba al 25%, segons un dels darrers informes de l'OCDE¹.

La distància que separa d'Europa els centres públics espanyols en l'exercici de la seva autonomia és encara molt més marcada, en especial en l'àmbit de la gestió del seu personal: a Espanya, les administracions central i autonòmiques prenen el 88% de les decisions en gestió de personal, mentre que en els països de l'OCDE el 53% d'aquest tipus de decisions les prenen els propis centres o les autoritats locals. Així, en el conjunt dels països de l'OCDE, els centres educatius prenen un terç de decisions en la gestió de personal (al voltant del 31%), mentre que a Espanya els centres públics tan sols assumeixen un 4% del control de la gestió dels recursos humans.

Tanmateix, el preàmbul de la LOMCE reconeix, explícitament, que aquest dèficit del sistema educatiu espanyol en l'exercici de l'autonomia escolar en comparació amb els països europeus és una de les causes principals dels dolents resultats acadèmics espanyols en les avaluacions externes internacionals, i en aquest sentit, el legislador anuncia, solemnement, que la nova llei incrementa l'autonomia dels centres i el lideratge del director:

2. LOMCE, PREÀMBUL VII

“El aumento de la autonomía de los centros es una recomendación reiterada de la OCDE para mejorar los resultados de los mismos, necesariamente unida a la exigencia de una mayor transparencia en la rendición de cuentas. Pese a la reiteración formal de la LOE sobre la importancia de la autonomía, **las encuestas internacionales siguen marcando este factor como un déficit de nuestro sistema**”.

“La reforma contribuirá también a **reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros**, confiriendo a los directores, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, **la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión**”.

3. LOMCE, PREÀMBUL VI

“Los principios sobre los cuales pivota la reforma son, fundamentalmente, **el aumento de la autonomía de centros, el refuerzo de la capacidad de gestión de la dirección de los centros**, las evaluaciones externas de fin de etapa, la racionalización de la oferta educativa y la flexibilización de las trayectorias”.

¹ Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012. Informe español. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid, 2012, pàgs. 36-42.

Ara bé, quan entrem a l'articulat de la llei orgànica, es pot comprovar que els preceptes no es corresponen amb l'anunci del preàmbul: en tota la llei només hi ha una mesura nova en relació amb l'autonomia dels centres, el "Projecte educatiu de qualitat"², que es queda molt lluny de ser una mesura eficaça per a l'increment de l'autonomia escolar, pel seu limitat abast i per no tenir caràcter bàsic.

El que fa la nova llei orgànica és transferir al director del centre públic decisions vinculades a l'exercici de l'autonomia del centre, com ara les d'aprovar tots els documents interns d'organització i gestió que abans eren en mans del Consell Escolar. No hi ha en la llei noves capacitats de decisió del centre educatiu, ja que les competències que s'atribueixen a la direcció del centre públic, ja estaven reconegudes a un òrgan col·legiat del centre. Amb aquesta mesura, la LOMCE no incrementa en absolut l'autonomia dels centres.

En canvi, la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació de Catalunya (LEC) va fer una aposta molt més compromesa en l'increment de l'autonomia dels centres educatius i en la professionalització i el lideratge de les direccions dels centres públics.

De fet, els tres fonaments en què es recolza tota l'estructura de la LEC, són els següents:

- 1) El nou impuls a l'autonomia dels centres en els tres àmbits: organitzatiu, pedagògic i de gestió de recursos humans i materials.
- 2) La direcció dels centres, enfortida en la nova figura de lideratge de tota la comunitat educativa.
- 3) El nou disseny de l'avaluació del sistema educatiu, que abasta, principalment, l'avaluació dels centres, del professorat i de les direccions.

Aquest nou paradigma de l'autonomia dels centres educatius catalans té com a principal objectiu la millora dels resultats acadèmics dels alumnes, i ha estat desplegat mitjançant l'aprovació de tres normes³, en els cinc primers anys d'aplicació de la llei (2009-2014).

En aquest article ens proposem comentar alguns dels aspectes més destacats del disseny de l'autonomia i de la direcció dels centres educatius a Catalunya, tal com ha quedat regulada a la LEC i als tres decrets de desplegament, que acabem d'esmentar.

² LOE, art. 122 bis (afegit per la LOMCE), que no té caràcter bàsic.

³ Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius (DOGC núm. 5686 de 5.8.2010); Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent (DOGC núm. 5753 d'11.11.2010), i, finalment, Decret 39/2014, de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents (DOGC núm. 6591 de 27.3.2014).

4. NOU MODEL ORGANITZATIU DELS CENTRES PÚBLICS A CATALUNYA

4.1. L'autonomia del centre educatiu

L'exercici de l'autonomia dels centres es concreta, en els diferents àmbits pedagògic, organitzatiu i de gestió de recursos humans i materials⁴, per mitjà dels diferents instruments i documents educatius que aprova el propi centre educatiu: en especial, ens referim al projecte educatiu, les normes d'organització i funcionament, la programació general anual i el projecte de direcció. Així, en l'exercici de l'autonomia dels centres, els òrgans de govern de cada centre "poden fixar objectius addicionals i definir les estratègies per a assolir-los, organitzar el centre, determinar els recursos que necessita i definir els procediments per a aplicar el projecte educatiu"⁵.

D'acord amb les previsions de la Llei d'educació, el director o directora del centre públic té responsabilitats en els tres àmbits de l'autonomia, ja que "és responsable de l'organització, el funcionament i l'administració del centre, n'exerceix la direcció pedagògica i és cap de tot el personal" consegüentment, les seves funcions es poden agrupar segons els àmbits de l'autonomia del centre, classificant-les en "funcions de representació, funcions de lideratge pedagògic i de lideratge de la comunitat escolar i funcions de gestió"⁶.

La majoria dels instruments d'autonomia dels centres intervenen també en la definició de cadascú dels tres àmbits de l'autonomia, tant en l'àmbit pedagògic com en l'organitzatiu i en el de gestió del centre (com veurem, amb un diferent grau de detall en cadascun dels àmbits).

L'autonomia és, en definitiva, capacitat d'autogovern dels centres educatius, la qual requereix un equip directiu amb possibilitat de decisió i acció, amb el suport de la comunitat educativa i de l'Administració. L'autonomia implica, doncs, la possibilitat d'actuar amb un ampli marge de llibertat en totes les decisions que afecten el centre.

L'autonomia no és un fi en si mateixa, sinó un mitjà per a uns altres fins educatius. Per ella mateixa, l'autonomia no és suficient per generar un procés continuat de millora.

La paraula "autonomia" comporta la capacitat de prendre decisions d'acord amb criteris propis, i no limitar-se a complir normes o aplicar les instruccions d'un tercer. A més, la consolidació de l'autonomia d'un centre requereix reforçar també la participació, entesa com a intervenció en la presa de decisions, i no només com a establiment de canals de comunicació i de consulta.

De fet, el que caracteritza un centre autònom és la seva peculiaritat o identitat del seu projecte educatiu propi. No és possible concebre una autonomia del centre sense un projecte construït per la comunitat educativa i liderat per una direcció professional. Actualment, l'autonomia es vincula, més que a una manera de gestió, a convertir-se en un instrument al servei de la qualitat educativa, basada en la millora del rendiment dels centres.

⁴ LEC, art. 90.1.

⁵ LEC, art. 90.2.

⁶ LEC, art. 142.3.

Analitzarem a continuació el contingut dels quatre instruments per a l'exercici de l'autonomia del centre, per tal de poder copsar, amb detall, l'amplitud del marc organitzatiu on poden prendre decisions els centres. S'ha de tenir en compte que tots els acords i decisions internes del centre, recollides en aquests documents, tenen la mateixa força vers la comunitat escolar que les previsions de la normativa aprovada pel Govern de la Generalitat, ja sigui en el Decret d'autonomia o en qualsevol altra norma.

4.2. El projecte educatiu

Com a màxima expressió de l'autonomia del centre, el projecte educatiu concreta i defineix els principis, valors, objectius, prioritats i criteris educatius, en cadascun dels tres àmbits:

a) Autonomia pedagògica:

- (1) Objectius i criteris educatius.
- (2) Orientacions de l'activitat educativa.
- (3) Criteris que han d'orientar les mesures organitzatives, sempre d'acord amb els principis de l'educació inclusiva i de la coeducació.
- (4) Aplicació de criteris d'organització pedagògica.
- (5) Prioritats i plantejaments educatius.
- (6) Procediments d'inclusió educativa.
- (7) D'altres actuacions educatives.
- (8) Criteris que orienten l'atenció a la diversitat.
- (9) Concreció i desenvolupament dels currículums.
- (10) Acció tutorial (procediment d'informació a les famílies sobre l'evolució educativa dels seus fills, procediments de relació i cooperació amb les famílies).
- (11) Projecte lingüístic (català com a llengua vehicular i d'aprenentatge, procés d'ensenyament i aprenentatge del castellà, criteris per impartir continguts curriculars i d'altres activitats educatives en una llengua estrangera).
- (12) Concreció del currículum: els objectius, les competències bàsiques, els continguts, els mètodes pedagògics i els criteris d'avaluació.
- (13) Mesures i instruments d'acollida i formació que facilitin el coneixement del projecte educatiu als professionals que s'hi incorporin.
- (14) Mesures que adoptin els centres per atendre els alumnes amb necessitats educatives específiques i per atendre els alumnes amb altes capacitats.

(15) Criteris que han de regir l'oferta i prestació dels serveis escolars (transport, menjador...).

(16) Els centres poden concretar els criteris d'avaluació, aprovats pel claustre del professorat.

b) Autonomia organitzativa:

(17) Criteris que defineixen l'estructura organitzativa pròpia.

(18) Valors i objectius per a l'aprenentatge de la convivència.

(19) Criteris que han d'orientar les mesures organitzatives.

(20) Elements organitzatius.

c) Autonomia de gestió:

(21) Indicadors de progrés (context, recursos, processos i resultats).

(22) Criteris, indicadors i procediments per a l'avaluació de l'assoliment dels objectius previstos.

(23) El director ha d'impulsar l'avaluació del projecte educatiu.

(24) El director respon del funcionament del centre i del grau d'assoliment dels objectius del projecte educatiu, d'acord amb el projecte de direcció.

(25) La direcció pot proposar al Departament llocs docents amb requisits addicionals.

(26) Correspon al director nomenar els responsables dels òrgans de gestió i coordinació establerts en el projecte educatiu.

4.3. Les normes d'organització i funcionament del centre (NOFC)

Com a conjunt d'acords i decisions d'organització i de funcionament del centre educatiu les normes d'organització i funcionament inclouen també aspectes dels tres àmbits (criteris i mecanismes pedagògics, criteris organitzatius i acords de gestió):

a) Autonomia pedagògica:

(1) Concreció de l'organització pedagògica.

(2) Criteris per a l'organització dels grups d'alumnes.

(3) Criteris per a la formació dels equips docents.

(4) Mecanismes de coordinació docent.

(5) Criteris per a l'atenció a la diversitat.

(6) Mecanismes per garantir la globalitat de l'acció educativa.

- (7) Mecanismes d'acció tutorial.
- (8) Mecanismes que han d'afavorir i facilitar el treball en equip del personal del centre.
- (9) Concreció de les previsions del projecte educatiu per orientar l'organització pedagògica.
- (10) Mecanismes i procediments d'assignació dels recursos disponibles per a l'atenció a les necessitats educatives específiques de l'alumnat.

b) Autonomia organitzativa:

Criteris organitzatius dels centres públics

- (11) Estructura organitzativa pròpia (de govern i de coordinació).
- (12) Els òrgans unipersonals que s'estableixin en l'exercici de l'autonomia organitzativa.
- (13) Criteris específics organitzatius.
- (14) Les competències i la composició dels òrgans de govern i de coordinació.
- (15) Les funcions de govern o de gestió dels òrgans unipersonals de direcció addicionals.
- (16) El nombre d'òrgans unipersonals addicionals de direcció.
- (17) Concreció de funcions del cap d'estudis.
- (18) Finalitats addicionals de la coordinació docent.
- (19) Formalització dels encàrrecs de funcions de la direcció.
- (20) Les mesures organitzatives i de gestió poden afectar els criteris d'assignació de docència al professorat.

Procediments

- (21) Formulació, aprovació, revisió i actualització del PEC.
- (22) Rendició de comptes al consell escolar amb relació a la gestió del projecte educatiu.
- (23) L'aplicació dels acords de coresponsabilitat.
- (24) Procediment per cobrir les vacants del consell escolar.
- (25) Intervenció del claustre en la formulació de les NOFC.
- (26) Determinació de la manera d'adequar les NOFC dels centres de nova creació per fusió d'uns altres centres públics.

D'altres elements necessaris per a l'organització i el funcionament

- (27) La composició i el reglament del consell escolar de centre.
- (28) Garantia en els centres incomplets de la composició de representants de professors i pares en el consell escolar.
- (29) Establiment de comissions d'estudi i informació en el si del consell escolar i delimitació dels àmbits d'actuació i de les seves funcions.
- (30) Establiment de comissions de treball en el si del claustre del professorat i delimitació dels àmbits d'actuació i de les seves funcions.
- (31) Establiment de funcions i règim de funcionament i de reunions del consell de direcció.
- (32) Funció de secretari en els altres òrgans col·legiats, a més del consell escolar i del claustre.

Normes de convivència de les NOFC

- (33) Aplicació de mesures per a la promoció de la convivència i dels mecanismes de mediació, i definició de les faltes lleus dels alumnes i establiment de mesures correctores i sancionadores.

c) Autonomia de gestió:

- (34) Conjunt d'acords i decisions d'organització i de funcionament que s'hi adopten per fer possible, en el dia a dia, el treball educatiu i de gestió.
- (35) Retiment de comptes al consell escolar en relació amb la gestió del projecte educatiu.
- (36) L'aplicació dels acords de coresponsabilitat.
- (37) El director o directora pot delegar en els membres de l'equip directiu les funcions establertes pels apartats 5.b, 5.c, 6.a i 7.e de l'article 142 de la LEC.

4.4. El projecte de direcció

El projecte de direcció ordena el desplegament i l'aplicació del projecte educatiu per al període del mandat, i per això mateix inclou també aspectes dels tres àmbits de l'autonomia:

a) Autonomia pedagògica:

- (1) El projecte de direcció ha de desenvolupar el projecte educatiu.
- (2) Els objectius, les línies d'actuació i la seva avaluació.
- (3) Concreció de les necessitats derivades del projecte educatiu.
- (4) Precisió dels objectius pedagògics, vinculats a la millora dels resultats educatius.

- (5) Concreció de tots els plantejaments educatius que tingui incorporats el projecte educatiu.
- (6) Concreció dels plantejaments educatius i dels criteris d'organització pedagògica i curricular.

b) Autonomia organitzativa:

- (7) El projecte de direcció ha de concretar l'estructura organitzativa pròpia.
- (8) D'acord amb el projecte de direcció vigent, els procediments per aplicar el projecte educatiu.
- (9) El projecte de direcció concreta els elements organitzatius determinats pel projecte educatiu.
- (10) Quan escaigui, el projecte de direcció conté les propostes i elements necessaris per a la revisió del projecte educatiu.
- (11) Si escau, el projecte de direcció ha de formular propostes en relació amb l'adaptació o modificació, total o parcial, del projecte educatiu.
- (12) En cas de nomenament del director amb caràcter extraordinari, el projecte de direcció es pot referir exclusivament a la programació anual d'activitats.
- (13) En el nomenament per a la direcció de centres nous, el projecte de direcció ha d'incloure una proposta de projecte educatiu inicial per al centre.
- (14) Els projectes de direcció per a centres sense projecte educatiu propi han de preveure d'adoptar-ne un durant el mandat.

c) Autonomia de gestió:

- (15) El projecte de direcció és un instrument "aprovat" de gestió del centre.
- (16) Ordena el desplegament i l'aplicació del projecte educatiu per al període del mandat.
- (17) La implementació del projecte de direcció orienta i vincula l'acció del conjunt d'òrgans de govern unipersonals i col·legiats del centre.
- (18) Les actuacions de desenvolupament i aplicació del projecte educatiu pressuposen una diagnosi actualitzada del centre, que s'haurà d'explicitar en el projecte de direcció.
- (19) El projecte de direcció condiona l'aplicació del projecte educatiu en establir, per exemple, acords de coresponsabilitat.
- (20) Elements que es considerin pertinents per a l'aprofundiment en l'exercici del lideratge distribuït i per al foment de la participació de la comunitat escolar en el centre.
- (21) En aplicació del projecte de direcció, i per aprofundir en la pràctica del lideratge distribuït, el director del centre pot constituir un consell de direcció.

- (22) El projecte de direcció es concreta, cada curs, mitjançant les programacions generals anuals, que han de permetre assolir els objectius formulats en el projecte.
- (23) El projecte de direcció ha d'establir actuacions d'aplicació del projecte educatiu, concrecions organitzatives i indicadors explícits per a l'avaluació del mandat.

4.5. La programació general anual

La programació general anual recull tots els aspectes relatiu a l'organització i el funcionament del centre en un curs escolar (projectes, el currículum, les normes i tots els plans d'actuació acordats i aprovats). Els seus continguts es poden classificar també distribuint-los en els tres àmbits d'autonomia:

a) Autonomia pedagògica:

- (1) Concreció dels objectius del PEC i del currículum i de tots els plans d'actuació acordats i aprovats.

b) Autonomia organitzativa:

- (2) Concreció dels objectius del PEC.
- (3) Concreció de les prioritats de tots els aspectes relatiu a les activitats i el funcionament del centre per al curs corresponent, incloses, si escau, les relatives als projectes i les normes.
- (4) Les normes d'organització i funcionament del centre permeten assolir els objectius proposats en el projecte educatiu del centre i en la seva programació anual.
- (5) Previsió de totes les activitats del centre que s'ofereixen durant l'horari escolar; siguin lectives, extraescolars o complementàries, aprovades pel consell escolar.

c) Autonomia de gestió:

- (6) El claustre del professorat i el consell escolar han de donar suport a l'equip directiu i, si escau, al consell de direcció, en el compliment de la programació general del centre.
- (7) El projecte educatiu ha d'orientar les successives programacions generals anuals del centre i establir els criteris, indicadors i procediments per a l'avaluació de l'assoliment dels objectius previstos. El resultat d'aquesta avaluació es recull en la memòria anual corresponent.
- (8) Totes les activitats i els serveis del centre que es presten durant tot l'horari escolar.
- (9) Concreció, per a cada curs escolar, dels indicadors d'avaluació corresponents que, en els centres públics, es fa a partir de les precisions sobre dels indicadors que consten en el projecte de direcció, i d'acord amb els indicadors del projecte educatiu.

4.6. L'autonomia del director del centre públic

En aquest nou paradigma de l'autonomia del centre educatiu destaca, en especial, el paper fonamental que hi té la figura del director del centre públic, com a màxim responsable de la gestió del centre i de l'aplicació de l'autonomia en tots els diferents àmbits (pedagògic, organitzatiu i de gestió de recursos).

L'organització de l'autonomia dels centres públics es fonamenta en una estructura complexa, en la qual interactuen els diferents òrgans de govern unipersonals i col·legiats (tant els membres de l'equip directiu i els altres òrgans de coordinació, com el consell escolar i el claustre de professors) que són els responsables de l'exercici de l'autonomia en els diferents aspectes, i per una altra banda, també hi intervenen els diferents instruments educatius de què es dota cada centre educatiu per impulsar la seva autonomia, que ja hem analitzat abans.

La LEC i els decrets que la despleguen sempre es refereixen a "l'autonomia dels centres educatius", mai no hi trobem recollida explícitament "l'autonomia del director del centre públic". Però és evident que el desplegament de l'autonomia dels centres educatius, tal com queda recollida pel capítol II del títol VI de la LEC, sobre "els criteris per a l'organització pedagògica dels centres" i pel títol VII, "de l'autonomia dels centres educatius", no es pot interpretar sense els preceptes del capítol I del títol IX, sobre "el govern dels centres educatius de titularitat pública", i en especial l'article 142, sobre el director o directora, que és el complement normatiu necessari de la regulació de l'autonomia del títol VII.

L'ampliació de les competències del director **en extensió** —l'article 142 LEC, per una banda, inclou 26 apartats amb diferents competències de les direccions i, per una altra, els decrets d'autonomia i de direccions preveuen 28 competències del director en matèria de gestió del personal del centre— **i en intensitat** —moltes de les noves competències són decisions o resolucions finals del director, en comptes de meres propostes o iniciatives—, és conseqüència directa de l'ampliació del marge d'autonomia en l'actuació del director.

La darrera atribució de competències al director per la LEC té una amplitud extraordinària: "El director o directora té qualsevol altra funció que li assigni l'ordenament i **totes les relatives al govern del centre no assignades a cap altre òrgan**"⁷. És a dir, el director té assignada qualsevol competència de govern que la LEC atribueixi "al centre educatiu" i que no estigui assignada explícitament a cap altre òrgan del centre.

La llei no defineix l'autonomia, a part d'incloure-la com un "principi organitzatiu" del centre⁸, però quan aquesta es refereix al director, l'hem d'entendre com una "llibertat d'opció", que li permet optar entre diverses solucions, totes elles vàlides: és a dir, l'autonomia del director es converteix en un marge de la discrecionalitat tècnica en les seves actuacions, i també en la capacitat per decidir (= resoldre) determinats assumptes que són competència seva.

⁷ LEC, art. 142.8.

⁸ LEC, art. 2.3.c)

És a dir, el director gaudeix d'autonomia en la seva gestió en la mesura en què disposa de possibilitat d'opció en les seves decisions, la qual li permet actuar amb "arbitri" (que és el **contrari d'arbitrarietat**) dins un marge, més o menys ampli, de discrecionalitat, en l'àmbit de la decisió o resolució dels assumptes de les seves competències.

En canvi, podem definir l'autonomia del centre educatiu d'una manera més propera a l'àmbit de la política, com "la potestat que té el centre per regir-se mitjançant normes i òrgans de govern propis".

4.7. Novetats de la LEC en relació amb l'autonomia del centre

La majoria dels instruments educatius en què es fonamenta l'exercici de l'autonomia dels centres estan recollits per la normativa estatal:

- les normes de convivència⁹
- la carta de compromís educatiu¹⁰
- el projecte educatiu¹¹
- el projecte lingüístic¹²
- les normes d'organització i funcionament¹³
- els criteris de l'organització pedagògica¹⁴
- la programació general anual¹⁵
- els acords de coresponsabilitat i el contracte programa¹⁶.

Per una altra banda, la LEC introdueix les següents novetats importants en la regulació dels documents interns aprovats pel propi centre, que permeten incrementar el grau d'autonomia dels centres educatius públics:

- (1) El projecte educatiu es concreta i s'aplica per mitjà del projecte de direcció, que es converteix en un instrument "aprovat" de l'autonomia del centre —a diferència de la LOE, on només és un requisit dels candidats a la direcció¹⁷, que no manté cap virtualitat després del procés de selecció del director—.

⁹ LOE, art. 121.2: "Pla de convivència".

¹⁰ LOE, art. 121.5, sense donar-li un nom específic.

¹¹ LOE, art. 121.

¹² No amb aquest nom, però la LOE preveu projectes: per exemple, als art. 125 i 127.a).

¹³ LOE, art. 124.

¹⁴ LOE, art. 121.

¹⁵ LOE, art. 125.

¹⁶ No amb aquest nom, però l'art. 122.2 LOE preveu la mateixa idea.

¹⁷ LOE, art. 135.4.

- (2) Les normes d'organització i funcionament inclouen l'estructura organitzativa pròpia del centre, que no apareix mencionada a la LOE (l'estructura organitzativa del centre la fixa l'administració educativa en el decret corresponent, no el centre); el projecte educatiu inclou els criteris de l'estructura organitzativa pròpia.
- (3) L'equip directiu (no només el director) és el responsable de la gestió del projecte de direcció i de l'aplicació del projecte educatiu.
- (4) El director del centre nomena tots els responsables del centre, que formen el seu equip directiu i de coordinació (a diferència de la LOE, en què només proposa el seu nomenament per part de l'administració educativa) i és el màxim responsable de la gestió dels centres educatius públics.
- (5) El projecte de direcció és l'únic instrument que no ha estat aprovat pel consell escolar del centre, i en la LEC esdevé l'eina fonamental de gestió (de fet, podem concloure que la LEC ha incorporat al projecte de direcció el projecte de gestió de la LOE¹⁸, com a instrument d'ordenació i utilització dels recursos humans i materials), en la mesura que ordena el desplegament i l'aplicació del projecte educatiu, concreta l'estructura organitzativa del centre i orienta i vincula l'acció del conjunt d'òrgans unipersonals i col·legiats.
- (6) Als membres de l'equip directiu, com a òrgan executiu de govern del centre públic, els correspon la gestió del projecte de direcció¹⁹ i, entre d'altres competències, els correspon retre comptes dels resultats de la gestió del personal del centre, preparar propostes per millorar aquesta gestió, així com adequar l'estructura de la plantilla i de l'organització pròpia del centre als objectius fixats pel projecte educatiu²⁰.

Cal ressaltar, entre totes aquestes novetats, la importància que atribueix la LEC al projecte de direcció, a més de ser un element essencial per valorar en el procediment de selecció del director o directora²¹, esdevé un instrument central de l'autonomia del centre, bo i havent estat nomenat el director. En efecte, la seva eficàcia en la gestió de la vida del centre es manté després de finalitzar el procediment de selecció, ja que “una vegada nomenat el director o directora, la implementació del projecte de direcció orienta i vincula l'acció del conjunt d'òrgans de govern unipersonals i col·legiats del centre”²².

A la LOE, en canvi, el projecte de direcció només intervé en el procés de selecció com un dels requisits dels candidats, que “han de presentar un projecte de direcció que inclogui, entre d'altres, els objectius, les línies d'actuació i la seva avaluació”²³ i com a element que s'ha de valorar en el concurs de mèrits²⁴.

¹⁸ LOE, art. 123.4.

¹⁹ Decret d'autonomia, art. 35.1.

²⁰ Decret d'autonomia, art. 50.2.

²¹ LEC, art. 143.3 i 144.1.

²² LEC, art. 144.4.

²³ LOE, art. 134.1.d).

²⁴ LOE, art. 135.4.

A més, el projecte de direcció definit a la LEC, com ja hem dit abans, té una relació directa amb el projecte educatiu del centre, a diferència del projecte de direcció de la LOE, en què “els objectius, les línies d'actuació i la seva avaluació” semblen referits al director, però no necessàriament al projecte educatiu.

La LEC converteix, per tant, el projecte de direcció en un instrument de l'autonomia del centre en lligar-lo estretament al projecte educatiu i en la mesura que orienta i vincula l'acció de tots els òrgans del centre, tant els unipersonals com els col·legiats. És l'instrument mitjançant el qual es desplega el projecte educatiu durant el període de mandat del director. Com qualsevol altre instrument, el projecte de direcció és aprovat²⁵ quan la comissió selecciona un candidat que haurà de ser nomenat per l'Administració educativa.

Així, després que el projecte de direcció intervé en el procés de selecció del director com a proposta que formula el candidat, es converteix en un document “aprovat” (i que produeix efectes en l'exercici de l'autonomia del centre) com qualsevol document dels que formen part del projecte educatiu. En aquest sentit, la LEC esmenta “el projecte de direcció aprovat” al costat del projecte educatiu del centre i **de l'ordenament jurídic vigent**, quan defineix el marc en què el director exerceix les seves funcions²⁶.

La importància del projecte de direcció en l'organització de tots els centres públics es pot deduir del fet que la LEC preveu l'obligació d'aquest document fins i tot quan no hi ha hagut procediment selectiu del director; és a dir, quan s'hagi nomenat un director amb caràcter extraordinari, que “ha de presentar el seu projecte de direcció”²⁷, amb posterioritat al nomenament, sense que cap comissió de selecció hagi pogut valorar el seu projecte.

A diferència del que succeeix amb el projecte educatiu, que s'ha de posar a disposició de l'Administració educativa, la qual “n'ha de requerir la modificació en cas que no s'ajusti a l'ordenament”²⁸, no hem trobat cap referència semblant en relació amb el projecte de direcció, ja que una vegada aprovat no està prevista cap revisió per part de l'Administració educativa. Podríem pensar, per tant, que el projecte de direcció resulta immodificable al llarg del mandat, encara que això seria difícil de justificar: en la mesura en què es modifiquin els documents que formen part del projecte educatiu i els altres documents interns aprovats pel centre, pel procediment legalment establert, s'hauran d'adaptar també les previsions del projecte de direcció, que en cap moment no pot contradir el contingut del projecte educatiu vigent en cada moment.

Així, el Decret de direccions fixa que “el projecte de direcció es concreta cada curs, mitjançant les programacions generals anuals, que han de permetre assolir els objectius formulats en el projecte”²⁹ i el que no es poden produir són contradiccions entre els “aspectes relatius a l'organització i el funcionament del centre, inclosos els projectes, el currículum, les normes, i tots els plans d'actuació acordats i aprovats”³⁰.

²⁵ LEC, art. 142.3.

²⁶ LEC, art. 142.3.

²⁷ LEC, art. 143.4.

²⁸ LEC, art. 94.2.

²⁹ Decret de direccions, art. 24.2.

³⁰ LOE, art. 125 LOE.

4.8. Primeres conclusions

1. L'autonomia dels centres públics és una “autonomia compartida”, ja que en cadascun dels tres àmbits —pedagògic, organitzatiu i de gestió— hi ha implicats els quatre instruments principals de l'autonomia —projecte educatiu, projecte de direcció, normes d'organització i funcionament i programació general anual— i, per una altra banda, cadascun dels diferents òrgans unipersonals i col·legiats exerceix les seves competències i responsabilitats en cadascun dels tres àmbits de l'exercici de l'autonomia.
2. L'autonomia s'exerceix, doncs, per mitjà d'una “xarxa” complexa de relacions i responsabilitats, formada per tres tipus d'elements:
 - (a) els responsables (cadascú en la seva àrea de competència)
 - (b) els àmbits d'autonomia (que comparteixen molts elements relacionats entre ells)
 - (c) els instruments educatius (que inclouen els criteris i les regles acordades pel centre en l'àmbit de la seva autonomia).
3. El director del centre públic és el principal responsable de l'autonomia de gestió del personal del centre.
4. El projecte educatiu del centre públic es concreta i s'aplica per mitjà del projecte de direcció “aprovat”.
5. El projecte de direcció “aprovat” passa de ser un programa del candidat a director que intervé només en el procés de selecció, a un instrument de gestió del centre, és a dir, un complement necessari i essencial del projecte educatiu.
6. El projecte educatiu inclou una estructura organitzativa pròpia (que precisa totes les responsabilitats dels òrgans directius i de coordinació del centre, llevat de les funcions del director, fixades totes elles a la normativa), que permet adaptar els òrgans de direcció i de coordinació a les previsions del projecte educatiu, amb un marge de discrecionalitat molt ampli.
7. L'equip directiu, no només el director, és el responsable de la gestió del projecte de direcció, i per tant, de l'aplicació del projecte educatiu.
8. El director del centre, redactor inicial del projecte de direcció, nomena tots els responsables del centre i és el màxim responsable de la gestió del centre.

5. AUTONOMIA I DIRECCIÓ DELS CENTRES PÚBLICS

5.1. Autonomia, direcció i govern del centre

Són molt esclaridores les paraules de Francisco Longo quan, en relacionar autonomia i direcció del centre educatiu, introdueix també el concepte de “govern” lligat a la direcció del projecte educatiu:

“La autonomía de los centros requiere, en segundo lugar, gobierno. Cuando se habla de autonomía, tradicionalmente se suele poner el acento sobre la dirección, y no será yo, profesor de una escuela de *management*, quien minusvalore el papel imprescindible de aquélla. Ahora bien, conviene no olvidar que los centros necesitan algo más que dirección: necesitan gobierno, precisan de alguien que se haga responsable del proyecto educativo, que lo encarne y aparezca como titular del mismo”³¹.

La dificultat de dirigir un centre educatiu radica, precisament, en què aquest tipus de direcció està relacionada amb professionals de l'educació, que tenen un important marge d'autonomia, i no hi ha res més difícil que dirigir una organització de professionals.

La direcció també està relacionada amb la gestió, entesa de forma general com el conjunt d'accions que es realitzen per assolir un objectiu. La gestió així entesa inclou la planificació dels objectius, l'execució d'allò planificat i l'avaluació i control dels resultats. Una bona gestió directiva garanteix que les propostes es portin a terme, no només coordinant el treball de tots sinó millorant-ne el rendiment: és un fet acceptat per la literatura que el lideratge pedagògic és el segon factor que incideix en la millora dels resultats dels alumnes, ja que permet el clima necessari per millorar les activitats del professorat en l'aula. El primer factor, com és conegut, és la millora del professorat, que influeix directament en la qualitat dels resultats dels alumnes.

Els àmbits de l'autonomia organitzativa i de gestió han d'estar en funció de l'àmbit pedagògic, ja que llavors l'autonomia del centre incrementa la seva efectivitat quan està relacionada amb l'objectiu de millorar l'aprenentatge dels alumnes, com defensa Meuret:

“Para alcanzar la eficacia, la autonomía de los centros escolares debe ser el soporte para los cambios pedagógicos y debe emplearse el margen de maniobra al servicio del aprendizaje de los alumnos. Los cambios de estructura no producen resultados por sí mismos”³².

La investigació educativa no ha arribat a explicar inequívocament de quina manera influeix l'autonomia en el rendiment escolar. Però es poden plantejar les conclusions següents:

- (1) L'autonomia pedagògica sembla ser la més influent en la millora de la qualitat.
- (2) L'autonomia sembla que influeix, com a factor indirecte, ja que facilita la presa de decisions adequades.
- (3) L'autonomia no produeix millora per si mateixa, si no es compleixen unes altres condicions (sobre tot, les relatives al professorat i a la manera de retre comptes).

5.2. Direcció i lideratge

En la LOE no apareix ni un sol cop la paraula “lideratge”, en canvi la LOMCE es refereix al “lideratge pedagògic i de gestió” en el preàmbul³³, però no en l'articulat.

³¹ FRANCISCO LONGO, “Autonomía, gobierno y dirección en la gestión educativa”, La autonomía de los centros educativos, VI encuentros sobre educación en El Escorial (UCM), 2009, pág. 126.

³² D. MEURET, “La autonomía de los centros escolares y su regulación”, *Revista de Educación*, núm. 333, 2004, pág. 34.

³³ LOMCE, Preàmbul, apartat VII, que hem reproduït abans.

L'apartat VII del preàmbul de la LOMCE s'està referint, sens dubte, al nou article 122 bis que regula accions destinades a fomentar la qualitat dels centres docents. Amb aquesta finalitat, es preveu que les Administracions educatives afavoreixin l'exercici de la funció directiva en els centres "dotant els directors de la necessària autonomia de gestió per impulsar i desenvolupar les accions de qualitat educativa"³⁴. A aquests efectes, "el director disposarà d'autonomia per adaptar (...) els recursos humans a les necessitats derivades del projecte educatiu de qualitat"³⁵, sense que es mencioni en cap apartat d'aquest article el "lideratge pedagògic i de gestió de la direcció" esmentat al preàmbul. D'aquesta forma es confon lideratge amb autonomia de gestió.

Ara bé, entre les competències que es preveuen per aplicar el projecte educatiu de qualitat, només es mencionen les propostes, per part de les direccions, de continuïtat dels funcionaris de carrera o interins que ja estiguin destinats al centre³⁶ (també es preveu el rebuig de l'interí procedent de les llistes³⁷), però en cap cas la selecció preveu la incorporació d'un professor nou al centre.

En canvi, la LEC dedica un precepte sencer al "foment i suport al lideratge educatiu":

Article 100 *Foment i suport al lideratge educatiu*

L'Administració educativa ha de promoure i fomentar la capacitat de **lideratge dels professionals de l'organització i la gestió dels centres educatius** i l'oferta de serveis d'assessorament, orientació i suport per a la gestió de la innovació en l'àmbit educatiu, amb la participació de professionals dels diversos àmbits econòmics i socials, i ha de proposar i adoptar les mesures pertinents a aquests efectes.

En aquest precepte el lideratge es refereix a tots els professionals de l'organització i gestió dels centres educatius, no només als directors, als quals s'atribueix el "lideratge pedagògic", de manera explícita en un altre precepte:

Article 97.5. En els centres públics, correspon a la direcció de cada centre **impulsar i liderar l'exercici de l'autonomia pedagògica**. En els centres privats sostinguts amb fons públics, correspon al titular o la titular de cada centre impulsar l'exercici de l'autonomia pedagògica i al director o directora liderar-lo.

Les funcions de lideratge pedagògic s'atribueixen, amb detall en un altre precepte, al director del centre públic, sota l'epígraf de "funcions de direcció i lideratge pedagògics"³⁸.

En la LEC no apareix l'expressió "lideratge de gestió": sempre s'utilitzen unes altres expressions com ara "autonomia de gestió" o "gestió del professorat"³⁹, "organització i gestió del centre" o

³⁴ LOE, art. 122 bis, 4.c).

³⁵ LOE, art. 122 bis, 4.

³⁶ LOE, art. 122 bis, 4.c).

³⁷ LOE, art. 122 bis, 4.b).

³⁸ LEC, art. 142.5.

³⁹ LEC, art. 99.1.

“dirigir i gestionar el personal del centre”⁴⁰. Malgrat això, és evident que la direcció i gestió del personal del centre s’han d’entendre com a lideratge de personal. Entre d’altres motius, perquè entre les funcions que s’atribueixen al director del centre públic, apareix la del “lideratge de la comunitat escolar”⁴¹, de la qual forma part el professorat.

En el desplegament reglamentari de la LEC s’introdueix, explícitament, el **lideratge distribuït**, per tal que la presa de decisions en l’àmbit del centre es produeixi “de manera distribuïda entre el seu personal professional”⁴², per reforçar institucionalment cada centre “en un context de lideratge fort i distribuït de les direccions”⁴³. La direcció del centre assumeix, doncs, “un paper de lideratge global en l’acció dels centres públics”, que té com a referent “la concreció del projecte educatiu formulat en el projecte de direcció”.

5.3. El director, màxim responsable de l'autonomia de gestió

Entre les facultats i competències que la normativa atribueix a la direcció dels centres públics, com a cap immediat de tot el personal del centre⁴⁴, podem trobar diferents nivells de responsabilitats, algunes de molt importants, ja que posen fi al procediment administratiu.

A continuació revisarem les principals competències de la direcció en matèria de gestió, tal com han estat definides a la LEC i als dos primers decrets de desplegament, el d'autonomia i el de direccions. Més endavant tindrem ocasió de repassar com han quedat perfilades aquestes mateixes responsabilitats en el tercer decret, el que regula la definició de perfils i la provisió de llocs docents.

5.3.1. Resolucions que finalitzen el procediment administratiu

Entre les resolucions amb què el director finalitza el procediment (sense posar fi a la via administrativa, ja que sempre és possible el recurs d'alçada davant el director dels serveis territorials), corresponen a la direcció del centre les facultats següents:

- (1) En el marc del control de la jornada i l’horari del professorat, resoldre sobre les faltes d’assistència i de puntualitat no justificades de tot el personal del centre⁴⁵. A aquests efectes, periòdicament comunica a l’administració la part de jornada no realitzada que determina la deducció proporcional d’havers corresponent. Aquesta deducció no té caràcter sancionador⁴⁶.
- (2) Comunicar les jornades no treballades quan el personal del centre exerceix el dret de vaga, a l’efecte d’aplicar les deduccions proporcionals d’havers que corresponguin, que tampoc no tenen caràcter de sanció⁴⁷.

⁴⁰ LEC, art. 142.7.

⁴¹ LEC, art. 142.3.

⁴² Decret d'autonomia, preàmbul i art. 37.1.

⁴³ Decret de direccions, preàmbul i art. 3.2 i 25.5.

⁴⁴ LOE, art. 132.e) i Decret de direccions, art. 12.1.

⁴⁵ Decret d'autonomia, art. 50.3.

⁴⁶ Decret de direccions, art. 11.2.

⁴⁷ Decret de direccions, art. 11.3.

- (3) Imposar sancions disciplinàries per faltes lleus comeses per personal del centre⁴⁸.
- (4) Assignar al professorat que hi ocupa els llocs de treball docent les responsabilitats de direcció, gestió i coordinació docent que requereixi l'aplicació del projecte educatiu, que han de ser adequades a la seva preparació i experiència⁴⁹.
- (5) Delegar en els membres de l'equip directiu les funcions establertes pels apartats 5.b, 5.c, 6.a i 7.e de l'article 142 LEC⁵⁰. També li correspon l'assignació o la delegació de funcions als altres membres del claustre, i la revocació d'aquestes funcions⁵¹.
- (6) Assignar responsabilitats específiques als òrgans directius i de coordinació⁵².
- (7) Assignar la jornada especial als funcionaris docents adscrits al centre⁵³.
- (8) Adopció de mesures organitzatives provisionals, mentre es tramitin els expedients contradictoris corresponents, quan sigui imprescindible per garantir la prestació adequada del servei educatiu⁵⁴.
- (9) Concedir al professorat de la plantilla els permisos que preveu la legislació⁵⁵.
- (10) Decidir sobre la participació del professorat en activitats de formació permanent en el centre educatiu⁵⁶.

5.3.2. Propostes de les direccions

a) Propostes sobre la plantilla docent i els perfils professionals d'alguns llocs de treball

Correspon a les direccions la proposta en relació amb la plantilla docent del centre i amb els perfils específics de determinats llocs de treball, per als quals s'exigeix un determinat requisit addicional de titulació o de capacitat professional:

- (11) L'Administració educativa fixa la plantilla de personal de cada centre públic a proposta de la direcció del centre⁵⁷.

⁴⁸ Decret d'autonomia, art. 50.4 i Decret de direccions, art. 12.1.

⁴⁹ LEC, art. 114.5, Decret d'autonomia, art. 40.1.e) i Decret de direccions, art. 10.1.b).

⁵⁰ LEC, art. 147.4.

⁵¹ LEC, art. 147.6.

⁵² Decret de direccions, art. 10.1.a).

⁵³ Decret de direccions, art. 11.1.

⁵⁴ Decret de direccions, art. 12.1.

⁵⁵ Decret de direccions, art. 39.1.c).

⁵⁶ Decret de direccions, art. 39.1.e).

⁵⁷ LEC, art. 102.3 i 142.5.f) i Decret d'autonomia, art. 31.3.d) i 49.1 i 2).

- (12) Proposar al Departament llocs docents per als quals sigui necessari el compliment de requisits addicionals de titulació o de capacitació professional docent, d'acord amb el projecte educatiu del centre⁵⁸.
- (13) Intervenir en la definició dels perfils del personal d'atenció educativa⁵⁹.

b) Propostes d'expedients disciplinaris i contradictoris no disciplinaris

- (14) Proposar la incoació d'expedient disciplinari per faltes greus o molt greus del personal del centre, així com proposar motivadament la incoació d'expedients contradictoris i no disciplinaris per a la remoció del personal interí del lloc de treball ocupat⁶⁰.
- (15) Proposar motivadament la incoació dels expedients contradictoris i no disciplinaris de remoció del lloc de funcionaris docents de carrera destinats en el centre, com a conseqüència de l'avaluació de l'activitat docent⁶¹.
- (16) Comunicar al ministeri fiscal qualsevol fet que pugui ser constitutiu de delictes o falta perseguible penalment comès per qualsevol persona de la comunitat educativa en el centre o en relació directa amb la seva activitat⁶².

5.3.3. Nomenaments i cessaments

a) Nomenament / cessament dels membres de l'equip directiu, del consell de direcció, dels òrgans de coordinació i dels tutors

A diferència del que succeïa abans, en què el director proposava a l'Administració educativa el nomenament dels càrrecs directius del seu equip⁶³, la LEC ha atribuït al director la facultat de nomenar, no de proposar, els membres del seu equip directiu, així com la resta de responsables de coordinació i de les tutories del centre:

- (17) Nomenar i fer cessar els membres de l'equip directiu i del consell de direcció⁶⁴.
- (18) Nomenar i revocar el nomenament dels tutors i tutores⁶⁵.
- (19) Nomenar i revocar el nomenaments dels òrgans unipersonals de coordinació⁶⁶.

⁵⁸ LEC, art. 102.2, 114.3 i 115.2 i Decret d'autonomia, art. 49.3.

⁵⁹ Decret d'autonomia, art. 21.

⁶⁰ Decret d'autonomia, art. 50.5 i 12.3 i Decret de direccions, art. 10.1.c).

⁶¹ Decret de direccions, art. 10.1.d).

⁶² Decret d'autonomia, DA 19.1.

⁶³ LOE, art. 132.k).

⁶⁴ LEC, art. 142.7.b) i 147.6, Decret d'autonomia, art. 37.2 i Decret de direccions, art. 10.1.a).

⁶⁵ Decret d'autonomia, art. 39.1.

⁶⁶ Decret d'autonomia, art. 41.4 i 5.

b) Nomenament del personal interí docent per cobrir substitucions

- (20) Seleccionar el personal interí docent per cobrir substitucions temporals en el centre, que no abasten tot el curs acadèmic, entre candidats que hagin accedit a la borsa de treball de personal interí docent⁶⁷.

c) Intervenció en el procediment de nomenament del personal docent amb destinació provisional

- (21) El directiu professional docent té atribuïda la competència d'intervenir en el procés d'incorporació del personal docent al centre, amb destinació provisional, per a ocupar una vacant de la plantilla⁶⁸.

d) Nomenament pels procediments de concurs específic i de provisió especial

- (22) En tot cas, en els procediments de provisió per concurs específic i de provisió especial es garanteix la intervenció de la direcció del centre en la selecció de les candidatures⁶⁹.

5.3.4. Incoació i finalització dels expedients disciplinaris per faltes lleus

- (23) S'atribueix també a les direccions la competència sancionadora per faltes lleus del personal funcionari del centre⁷⁰.

5.3.5. Control de l'actuació del personal del centre

- (24) Correspon al director dirigir i gestionar el personal del centre per garantir que compleix les seves funcions, la qual cosa comporta, si escau, l'observació de la pràctica docent a l'aula⁷¹ i del control de l'actuació dels òrgans col·lectius de coordinació docent de què s'hagi dotat el centre⁷².

5.3.6. Avaluació del personal

- (25) La direcció de cada centre públic està habilitada per intervenir en l'avaluació de l'activitat docent i de gestió del personal del centre⁷³.

- (26) Correspon al director participar en l'avaluació de l'exercici de les funcions del personal docent i de l'altre personal destinat al centre, amb l'observació, si escau, de la pràctica docent a l'aula⁷⁴ i de l'actuació dels òrgans col·lectius de coordinació docent de què s'hagi dotat el centre⁷⁵.

67 Decret de direccions, art. 10.1.e).

68 Decret de direccions, art. 39.1.d).

69 Decret d'autonomia, art. 49.5 i Decret de direccions, art. 10.1.f).

70 Decret de direccions, art. 12.2.

71 LEC, art. 142.7.h).

72 Decret de direccions, art. 9.g).

73 LEC, art. 102.4.

74 LEC, art. 142.5.j).

75 Decret de direccions, art. 6.g).

5.3.7. Assignació de complements retributius

- (27) Proposar l'assignació dels complements retributius corresponents als òrgans unipersonals de direcció i de coordinació⁷⁶.
- (28) El directiu professional docent té atribuïda la competència d'assignar al professorat de la plantilla els complements retributius docents relacionats amb la major dedicació al centre, la innovació i la recerca educativa i la implicació en el millorament dels rendiments escolars⁷⁷.

5.4. Novetats del Decret 39/2014, de 25 de març

El tercer decret de desplegament de la LEC s'insereix en el marc de la nova regulació del sistema educatiu, especialment en el context del nucli central de l'organització dels centres educatius públics: un impuls a l'autonomia dels centres i un suport de la figura del director i del seu equip directiu, que es converteixen en els responsables de gestionar i aplicar els projectes educatiu i de direcció.

En aquest recent decret, no s'afegeixen noves competències a les direccions, ja que la norma es limita a definir criteris i procediments d'aplicació de les atribucions que ja s'havien definit en els dos primers decrets, que hem resumit en l'apartat anterior.

En el marc dels criteris i principis proclamats a la LEC, les principals novetats que es persegueixen amb aquest decret són les següents:

- *Definició de la competència del director del centre públic:*

En el marc de l'autonomia dels centres públics, i d'acord amb les previsions del projecte educatiu i el projecte de direcció, el director intervé directament en la definició dels requisits dels llocs de treball docents i proposa al Departament la plantilla docent.

El director intervé en els procediments de provisió per concurs específic i de provisió especial, i formula propostes de nomenament dels aspirants seleccionats.

També formula propostes de nomenament de destinacions provisionals, i intervé en el nomenament del personal interí docent i dels substituïts que s'incorporen al centre.

- *Ampliació de l'àmbit territorial d'alguns llocs de treball docents:*

Es poden definir llocs de treball que abastin diversos centres educatius, dintre del mateix municipi, zona educativa o comarca, per tal d'un millor aprofitament dels recursos disponibles.

⁷⁶ Decret de direccions, art. 10.1.a).

⁷⁷ Decret de direccions, art. 39.1.b).

- *Flexibilitat del lloc de treball docent:*

S'hi introdueixen mesures de flexibilitat dels llocs de treball dels nivells obligatoris, que permetin adaptar-lo al context d'organització flexible dels ensenyaments, en especial, en l'aplicació de criteris que regeixen l'atenció a la diversitat dels alumnes que requereixen un ventall de mesures organitzatives i curriculars variades.

- *Contingut funcional mínim dels llocs de treball docents:*

Per primera vegada, es regula el contingut funcional dels diferents llocs de treball docents (ordinaris, específics o singulars i d'especial responsabilitat), segons les diferents responsabilitats docents que tinguin assignats cadascun dels llocs de treball. El projecte inclou en un annex els continguts funcionals i els requisits addicionals de titulació i capacitat professional dels llocs de treball específics.

- *Àmbit de coneixement (en lloc de l'especialitat docent) com a requisit específic d'ocupació d'alguns llocs de treball docents:*

Com a novetat important, el projecte de decret incorpora el concepte d'àmbit de coneixement entre els requisits d'especialitat per ocupar determinats llocs de treball.

- *Característiques socioeconòmiques de la zona del centre educatiu:*

Entre els criteris per definir les plantilles i els llocs de treball dels centres públics, el projecte de decret preveu que es tinguin en compte les característiques socioeconòmiques de la zona.

- *Noves preferències per ocupar una vacant en un concurs general de mèrits:*

En els concursos generals, tenen dret preferent per obtenir destinació definitiva els directors que, tenint destinació definitiva al centre que han dirigit, optin per canviar de centre.

- *Concursos específics:*

Consten de dues fases: en la primera es valoren els mèrits (no pot ser inferior al 60% del total) i en la segona, que és eliminatòria, s'ha de defensar un projecte estratègic de desplegament dels continguts funcionals del lloc davant la comissió de valoració. També es pot realitzar una entrevista per valorar d'altres coneixements, habilitats i aptituds.

- *Nous mèrits per valorar en els concursos de provisió:*

S'afegeixen nous mèrits per valorar en els concursos: l'avaluació positiva, els graus assolits en la carrera professional docent, l'actualització científica i didàctica, la participació en projectes educatius, la polivalència curricular en més d'una especialitat docent, l'acreditació de directiu professional docent i la tutoria de professors en fase de formació.

- *Procediment extraordinari de provisió especial:*

El projecte de decret regula el procediment extraordinari de provisió especial, el qual permet cobrir els llocs de treball docents d'especial responsabilitat, per mitjà de convocatòria pública i d'un procediment que permet valorar la idoneïtat de l'aspirant per al lloc de treball convocat.

- *Remoció del lloc de treball per avaluació negativa de l'acompliment:*

Es regula el procediment de remoció del funcionari com a conseqüència, entre d'altres, de l'avaluació negativa de l'acompliment del lloc de treball.

- *Intervenció de les direccions dels centres públics en els nomenaments:*

Es regulen les propostes de continuïtat en el mateix centre dels funcionaris de carrera o interins docents que hagin prestat un període mínim de serveis, així com la selecció i proposta de nomenament de personal interí docent per cobrir substitucions temporals, seleccionant aquell candidat que s'adeqüi millor a les peculiaritats del centre educatiu, tenint en compte criteris qualitius i objectius.

- *Període de prova del funcionari interí docent:*

S'introdueix finalment, com a novetat, un període de prova inicial docent de tres mesos que ha de superar el personal interí per tal d'acreditar la seva idoneïtat en l'exercici docent. La no superació del període de prova comportarà la interrupció del nomenament d'interí i la baixa de la borsa de treball per no reunir el requisit d'idoneïtat per a la docència.

6. FORMACIÓ DEL DIRECTIU PÚBLIC

6.1. Justificació de la formació

Els líders de l'educació d'avui en dia s'enfronten a una varietat de tasques desafiants, i tenen la responsabilitat no només de millorar la qualitat de l'ensenyament i l'augment dels nivells d'assoliment, sinó també la de gestionar eficientment els recursos humans i financers.

El lideratge educatiu exigeix una sèrie de competències molt desenvolupades que recolzin en valors fonamentals. Requereix compromís professional, capacitat de motivar i inspirar, i tenir habilitats gerencials, pedagògiques i de comunicació.

Els bons líders educatius han de desenvolupar una visió estratègica de les seves institucions, actuar com a referents a seguir pels alumnes i mestres i són la clau per crear un entorn eficaç i atractiu que afavoreixi l'aprenentatge. Ells també són actors importants en la creació de vincles eficaços entre els diferents nivells de l'educació i formació, les famílies, el món del treball i la comunitat local, amb l'objectiu comú d'elevat l'assoliment de l'alumne.

L'impuls del lideratge pedagògic comporta haver d'incidir de manera especial en les estratègies metodològiques i organitzatives relacionades amb els processos d'ensenyament i aprenentatge, el treball competencial i l'avaluació individual dels alumnes.

Els directors han de saber efectuar una bona diagnosi de les necessitats del seu centre, per la qual cosa els calen unes bones orientacions, adequats materials i uns instruments que els permetin elaborar uns indicadors precisos i una correcta interpretació de dades.

Pel que fa al projecte educatiu, es fa imprescindible que els directors promoguin la inclusió de les TAC dins de la proposta didàctica i que propiciïn la definició d'un projecte lingüístic, que coordini l'ensenyament en diverses llengües amb un tractament integrat de llengua i continguts amb una metodologia d'ensenyament i d'aprenentatge que tingui en compte la realitat sociolingüística dels alumnes.

Per poder dur a terme aquesta missió els directors han de preservar un bon clima convivencial que afavoreixi el treball dels mestres i professors i la implicació de les famílies en l'educació dels seus fills.

L'Administració educativa necessita uns directors capaços de dur a terme una gestió operativa de recursos, una gestió relacional amb tots els actors de la comunitat educativa i una gestió estratègica que augmenti el valor públic de l'educació.

6.2. Referents normatius de la formació

Des de l'any 2007, el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu, a l'*informe per a la millora dels resultats del sistema educatiu a Catalunya (Informes d'avaluació, 10)* ja indicava la necessitat de configurar una formació directiva molt potent, amb una preparació específica a nivell tècnic, diferenciada de la docent, que permetés professionalitzar la direcció i dotar-la de les competències necessàries, a fi que els directors exercissin la direcció amb una gran capacitat de lideratge i de gestió i poguessin assolir els objectius educatius institucionals.

Els informes internacionals *OCDE*, *Mckinsey* i *TALIS* centaven la professionalització de la direcció en la selecció, la formació, el prestigi social i salarial i l'avaluació de les direccions.

El 12 de maig del 2009, el *Consell Europeu* instava els seus estats membres en el seu objectiu estratègic número 2 a millorar la qualitat i l'eficàcia de l'educació, tot fent esment de com d'important era "millorar la governança i la direcció dels centres d'educació i formació i impulsar uns sistemes eficaços d'assegurament de la qualitat".

L'informe *La Naturalesa de l'Aprenentatge de l'OCDE* del 2010 indicava que els set principis per orientar el disseny d'entorns d'aprenentatge requeririen que les escoles i els sistemes d'ensenyament d'arreu del món haguessin de reconsiderar el seu disseny i l'enfocament de l'ensenyament i l'aprenentatge, per la qual cosa calia que professorat, professionals de l'ensenyament i líders de l'ensenyament estiguessin dotats d'alts nivells de consciència professional, a fi de poder redissenyar escoles i aules que fomentessin un aprenentatge constructiu i autoregulat, que tingués en compte el context i que tot sovint tingués un marcat caràcter col·laboratiu.

El novembre 2013 el *Consell Europeu* va posar en relleu que els sistemes educatius europeus, en tant que impulsors del creixement, la competitivitat i la cohesió de les seves societats, requerien un lideratge fort i eficaç en tots els nivells.

La Llei d'educació catalana, fixava en l'article 100 que "l'Administració educativa ha de promoure i fomentar la capacitat de lideratge dels professionals de l'organització i la gestió dels centres educatius".

Al desembre de l'any 2010, a l'*Informe sobre el risc de fracàs escolar a Catalunya, del Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya*, entre les recomanacions per reduir el fracàs escolar indicava que "la professionalització de la direcció escolar hauria de permetre assolir més qualitat en l'educació, atès que podria liderar un projecte escolar i un equip humà que contribuïrien a reforçar-ne l'autoritat i el reconeixement social. No obstant això, l'excés de responsabilitats i funcions en l'àmbit de la gestió, o la manca de preparació específica, podrien generar discrecionalitat i desvirtuar-ne l'objectiu".

A l'empara de la LEC i dels Decrets d'autonomia i de direccions dels centres públics, el Departament d'Educació va promoure programes de formació inicial i permanent orientats a millorar la qualitat de l'exercici de la funció directiva i del lideratge en els centres educatius.

En aquest sentit, el Departament va encomanar a institucions, públiques o privades, de prestigi reconegut, o a les universitats, que dissenyessin mestratges i d'altres programes de formació en direcció i gestió de centres educatius públics d'acord amb els principis i prioritats del sistema educatiu, alhora que es reservava la validació prèvia de continguts i també la validació del procediment i dels criteris d'avaluació de les persones que cursessin aquests mestratges o programes de formació directiva. També es determinava que la participació en activitats de formació permanent de la funció directiva i la seva superació es valoraria en la carrera docent dels directors i directores i en l'obtenció de l'acreditació de directiu professional docent.

6.3. Perfil competencial del director

De l'anàlisi de les funcions directives de la LEC, dels informes internacionals i del Pla governamental per a la reducció del fracàs escolar, es desprèn un model de direcció pública en què els directors, han de ser alhora líders competents i gestors, altament preparats i formats per prendre decisions, assumir responsabilitats, retre comptes, amb una visió transformadora del seu centre, capaços de definir llocs de treball i perfils competencials i d'actuar amb deontologia professional que els doti de valors, a fi que dirigeixin les seves accions a defensar l'interès superior de l'infant, és a dir, l'aprenentatge de tot el seu alumnat.

El perfil professional del director s'ha de dissenyar tenint en compte el principi d'idoneïtat amb les competències i capacitats necessàries, per tal que pugui acomplir les funcions amb eficàcia, contribueixi a la millora dels resultats acadèmics, incrementi l'eficiència dels recursos, vetlli per l'equitat de l'educació i es vinculi a l'entorn escolar.

El lideratge educatiu exigeix una sèrie de competències específiques, és a dir, un conjunt de comportaments concrets i de capacitats per dur a terme les activitats corresponents. Aquest

lideratge educatiu s'ha d'exercir d'acord amb la LEC, sota la perspectiva del lideratge distribuït que capta el talent de mestres i professors i permet transferir el lideratge al conjunt dels membres de l'equip docent.

Bo i havent arribat a aquest punt, l'Administració educativa s'ha de dotar d'instruments que permetin detectar, seleccionar, formar, retribuir i avaluar els directors. S'ha de poder descriure un perfil professional amb una bona definició de competències genèriques i tècniques, amb uns diferents nivells de domini, exigibles a les persones que vulguin ser directores i que sigui referència en tots els processos que afectin les direccions dels centres, tant en la idoneïtat per a la provisió dels llocs de direcció ordinària i extraordinària, d'acord amb les característiques de l'entorn educatiu, com en el disseny de la carrera professional o en l'avaluació del seu acompliment.

Per una altra banda, aquest model directiu haurà de permetre a l'Administració educativa la creació d'una infraestructura institucional que s'impregni de la nova cultura directiva i modifiqui actituds, a fi que es legitimi i prestigii la funció directiva, que s'impulsi la pertinença dels directors a un col·lectiu professional del sistema, que els faciliti una visió clara del que comporta l'exercici de la direcció, amb una anàlisi acurada de les possibilitats que els dóna la normativa vigent, dificultats i conseqüències, i que els permeti assumir responsabilitats tot comproment-los amb l'equitat del servei públic i amb la consecució d'uns resultats excel·lents.

6.4. Formació directiva: factor clau del model professional

Per poder desenvolupar el model directiu professional que propugnava la LEC, calia desenvolupar una formació directiva que capacités els directors per exercir un lideratge global, fort, innovador, distribuït i transformador, per aconseguir l'excel·lència educativa en un context d'equitat, estimulant el talent de tots els membres de l'equip humà, influïent en les motivacions el rendiment, l'entorn i l'ambient escolar.

A finals de l'any 2010, en compliment del mandat de la LEC, el Departament d'Educació (governat pel PSC) conjuntament amb l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) -amb qui subscrigué un conveni de col·laboració-, va engegar la primera edició del curs de formació inicial en direcció de centres.

El curs tenia una doble finalitat. Per una banda pretenia captar i atreure nous directors per reduir l'absentisme directiu endèmic, formar líders, servidors públics, compromesos amb la institució i amb la qualitat del servei educatiu, que fossin capaços de fixar objectius, establir indicadors per millorar el rendiment escolar de tot l'alumnat i que retessin comptes del conjunt de recursos econòmics, materials i humans posats a la seva disposició.

Per una altra banda, dotar els directors de centres de les capacitats i competències professionals directives, gerencials i de lideratge, per tal que com a servidors públics actuessin sota els principis d'eficàcia i eficiència, transferissin als centres els coneixements adquirits de la norma educativa i el procediment administratiu, però sobretot i molt especialment desenvolupessin propostes pedagògiques, organitzatives i de gestió al servei de l'assoliment de l'èxit escolar de tot l'alumnat

i de la construcció de la identitat educativa del centre basada en valors i amb la participació de la comunitat escolar.

Tot i que les eleccions del 2010 van provocar un canvi de color en el govern de Catalunya, la nova consellera d'Ensenyament, de CiU, d'acord amb els objectius del Pla de Govern 2011-2014, va fixar com a objectiu potenciar l'existència d'equips directius altament qualificats i amb visió transformadora i capacitat de lideratge, per la qual cosa va mantenir aquest curs de formació directiva, en col·laboració amb l'EAPC, del qual s'han dut a terme fins ara la segona i la tercera edicions.

La primera edició del curs va ser dissenyada per una comissió integrada per personal del Departament d'Educació i persones de reconegut prestigi en l'àmbit de la formació universitària. El Departament d'Educació va designar un director acadèmic encarregat de coordinar la formació, vetllar per la coherència dels continguts i la metodologia i validar el procediment i els criteris de selecció i avaluació de l'alumnat. En el conveni amb l'EAPC s'especificava que la gestió econòmica i acadèmica del curs corria a càrrec de l'EAPC, mentre que el Departament confeccionava els materials i finançava entre el 60 i el 70% del seu cost, la resta del qual havia de ser pagat per l'alumnat.

El curs estava destinat a personal docent funcionari de carrera, amb almenys 5 anys d'antiguitat, però en ser un curs amb un caràcter marcadament inicial, en quedaven excloses aquelles persones amb experiència directiva ininterrompuda amb avaluació positiva del seu mandat.

El curs constava de dues fases. Una primera fase de selecció de les persones inscrites mitjançant una prova escrita eliminatòria, en la qual a través d'una situació de fet es valoraven les competències de visió estratègica i anàlisi de problemes, i presa de decisions, així com l'experiència professional. Posteriorment s'efectuava una entrevista individual i una altra en grup, en què es valoraven les competències relacionades amb la direcció i desenvolupament de persones; la comunicació, persuasió i influència; l'anàlisi de problemes i presa de decisions; i per últim, el treball en equip i en xarxa.

L'estructura del curs de caràcter modular ha tingut, durant aquestes tres edicions, una càrrega lectiva de 155 hores, de les quals, en la tercera edició (any 2014), 127 hores han estat de caràcter presencial i 28 hores no presencials. En les successives edicions del curs, els mòduls van ser dissenyats tenint en compte les competències professionals de la direcció: visió estratègica, habilitats directives i de conducció de grups humans; gestió i direcció d'equips humans en el context educatiu, treball en xarxa; planificació, control i qualitat en els àmbits curriculars i de gestió dels centres educatius; i gestió de recursos econòmics i de contractació de serveis.

Els diferents mòduls temàtics tractaven aspectes relacionats amb el marc normatiu, el lideratge transformacional, la gestió pedagògica, la gestió de personal, la gestió del context, la gestió de recursos econòmics i materials, la planificació estratègica, el sistema global d'indicadors i la identitat directiva. Els alumnes havien d'elaborar un projecte de direcció, el disseny del qual es duia a terme mitjançant un mòdul transversal, que havia d'actuar com el veritable pla estratègic del centre.

El curs s'impartia en diverses seus dels serveis territorials i s'hi van admetre un total de 330 alumnes en les tres edicions: 180 a la primera sobre un total de 1.015 presentats (5,63 sol·licituds

per plaça), 90 a la segona sobre 394 presentats (4,37 sol·licituds per plaça) i 60 a la tercera sobre 379 presentats (6,31 sol·licituds per plaça).

Les tres edicions del curs, amb 30 alumnes per seu i amb una mitjana d'edat de 42 anys, va ser superat pel 98% dels matriculats, dels quals només el 2% van treure una nota final inferior a la qualificació de notable 7, necessària per obtenir la màxima puntuació en un dels apartats del concurs de selecció de directors docents. La puntualitat i l'assistència eren rigoroses i el nivell d'exigència molt alt.

Paral·lelament es duia a terme un curs de 60 hores de formació per a la incorporació a la direcció, dirigit a aquells directors novells que havien estat seleccionats en la convocatòria anual pública del concurs de mèrits per seleccionar el director o directora dels centres educatius dependents del Departament d'Ensenyament i que no tenien experiència directiva, amb uns objectius, disseny i avaluació semblants al curs de formació inicial.

Durant el primer trimestre del 2013 es va dissenyar un pla que organitzat en cinc nivells abastava els diferents nivells de la formació directiva:

A. Formació inicial, amb el curs per a l'accés a la direcció de l'EAPC (A2), de 155h i el de la incorporació a la direcció dels novells (A1), de 60 hores.

B. Formació permanent d'actualització en lideratge educatiu, de 30h, destinada a equips directius en exercici per dotar-los de coneixements i habilitats directives d'acord amb la gestió autònoma dels centres, l'avaluació i el retiment de comptes.

C. Formació permanent professionalitzadora, de 155h, destinada a directors amb experiència mínima d'un període de mandat complet amb avaluació positiva per especialitzar-los vers una perspectiva professionalitzadora de la direcció de les organitzacions.

D. Accions puntuals de sessions de suport a la formació d'equips directius. Es van dissenyar sessions que tractaven sobre la gestió econòmica i contractació, de 4h, a fi d'actualitzar els coneixements legislatius sobre la gestió econòmica dels centres; interpretació i explotació de dades, de 6h, per tal de formular propostes de millora a partir de l'anàlisi de dades; i protecció de dades, de 4h, respecte a la Llei de protecció de dades.

E. Tutorització territorial. Accions de foment i suport per als alumnes que havien finalitzat el curs de l'EAPC, de 4h, per tal d'aconseguir una alta inserció directiva.

No obstant això, la contenció en la despesa i els reajustaments econòmics només van fer possible completar la formació inicial i algunes accions de suport a la formació, concretament la de la gestió econòmica i la de la tutorització d'alumnes del curs de l'EAPC.

Posteriorment durant l'any 2014, a fi d'aplicar les directrius del Decret 39/2014, de 25 de març, es va dissenyar una formació directiva en dues fases per definir, sota el principi de la idoneïtat, el perfil i la provisió dels llocs de treball docents, del qual només es va dur a terme la primera fase.

Tanmateix, no va ser únicament el Departament d'Ensenyament qui va entomar la necessitat de fer cursos de formació directiva, sinó que a partir del curs 2011-2012, diferents universitats i entitats de Catalunya van organitzar màsters, postgraus, diplomes i cursos per capacitar la direcció en el lideratge pedagògic. Durant el curs 2014-2015, el Departament d'Ensenyament va tenir constància de 22 ofertes formatives, tant del Departament d'Ensenyament com de les universitats o d'institucions.

A fi de donar compliment a la reconeixement i valoració de la formació directiva que determinava el Decret de les direccions dels centres públics, es va publicar a l'annex 6 de la resolució ENS/57/2012, de 23 de gener, sobre el procediment per obtenir l'acreditació de directiu professionals docent, una taula per a l'homologació i validació dels cursos de formació directiva efectuats pel Departament d'Ensenyament o per les universitats.

6.5. Revisió de les competències directives

Arran de les conclusions sobre les competències directives que al juliol del 2014 van presentar Juliana Vilert i Carme Arnau, a la primera "Escola d'estiu de directors de centres educatius d'AXIA (Associació de directius de centres públics de Catalunya)", els responsables de formació directiva de la Direcció General de Centres Públics, van elaborar un nou model competencial directiu basat en un nou perfil directiu en què es conjuminaven les dues visions directives del model professional de la LEC: per una banda les funcions i responsabilitats directives de l'antic director funcionari i per l'altra les noves necessitats del director en tant que servidor públic, defensor de l'interès superior de l'infant a aprendre.

Calia, per tant, combinar els **principis d'eficàcia i eficiència del gerent** que gestiona persones, dades i processos, per identificar els problemes i per entendre la seva naturalesa i causes, el que funciona i el que no, que planifica, executa, avalua resultats, modifica processos i optimitza recursos, **amb el principi d'idoneïtat del líder compromès** que construeix una visió d'èxit acadèmic per a cadascun dels estudiants, on l'alumne és el centre del centre.

Des d'aquest punt de vista, el sistema necessita directors que tractin d'inculcar a professors i famílies, que qualsevol estudiant pot aprendre, que puguin crear equips, climes de treball i entorns professionals optimistes, amb seguretat i ordre, per diagnosticar les necessitats acadèmiques i emocionals de cada nen i receptes per al seu desenvolupament personal.

Directors que animin i donin suport al estudiants i professors per assolir els objectius, desafïin les baixes expectatives, motivin el gust i l'esforç per aprendre i defensin tots els estudiants per apropar l'esclatxa entre els més i els menys avançats.

Directors que lluitin contra l'aïllament del mestre i professor a fi que aprenguin, intercanviïn coneixements i col·laborin entre ells per millorar l'ensenyament; amb els quals comparteixin responsabilitats, els donin suport en les seves iniciatives i facin aflorar potencialitats i talents per fer-los créixer professionalment.

Directors que es relacionin amb les famílies, els comuniquin quins són els objectius d'aprenentatge i quina és la importància de la seva participació i col·laboració pel fet que formen part de la comunitat escolar.

No ens calen superhumans, només necessitem directors professionals.

El resultat fou un nou paradigma definitori de la formació directiva amb cinc grans blocs competencials:

- gestió organitzativa (planificació i organització)
- gestió estratègica (visió estratègica, orientació als resultats i a la qualitat)
- gestió relacional (orientacions a la comunitat, comunicació, persuasió i influència)
- lideratge distribuït (direcció i desenvolupament de persones, treball en equip i treball en xarxa, compromís amb el servei públic i amb el centre educatiu, actualització professional i millora contínua)
- autogestió personal (flexibilitat i autocontrol)

D'aquesta manera, el model formatiu de caràcter modular, amb una durada d'un mínim de 60 hores i un màxim de 155, quedava configurat de la manera següent:

- Mòdul 1. Marc normatiu. Conceptes bàsics per a l'acció directiva dels centres educatius.
- Mòdul 2. Lideratge transformacional. Promoció del canvi en l'organització orientada a l'èxit.
- Mòdul 3. Gestió pedagògica. La implementació del projecte educatiu de centre en l'aula.
- Mòdul 4. Gestió organitzativa. El centre al servei de l'aprenentatge.
- Mòdul 5. Gestió de personal. La definició dels recursos humans per al desenvolupament del projecte educatiu de centre.
- Mòdul 6. Gestió del context. Xarxes de col·laboració internes i externes.
- Mòdul 7. Gestió de recursos econòmics i materials. Optimització eficient del servei públic.
- Mòdul 8. Estratègia. Planificació de processos.
- Mòdul 9. Sistema global d'indicadors. Avaluació de centre per a la millora.
- Mòdul 10. Identitat directiva. Deontologia i psicologia directiva.
- Mòdul del projecte de direcció.

6.6. Grau d'inserció directiva del curs de formació inicial per a l'accés a la direcció (A2)

A l'octubre del 2014 el Departament d'Ensenyament va elaborar un informe que posava en evidència el baix grau d'inserció directiva dels alumnes que havien estat formats en el curs d'accés a la direcció (A2).

L'estudi es va dur a terme amb els 262 alumnes que havien certificat en les dues primeres edicions. Els 60 alumnes de la tercera edició encara no havien finalitzat el curs.

Dels 262 alumnes, n'hi havia 116 exercint la direcció (44,3%), 40 en càrrecs directius (15,3%), 13 en servei fora d'un centre (5%) i 93 sense càrrec directiu (35,5%), la qual cosa indicava que de fet només exercien la direcció, el 44% dels formats.

El fet encara era més greu si s'analitzava què succeïa amb el nomenament per ocupar les vacants de director que no havien estat seleccionats per concursos de mèrits, atès que a Catalunya tradicionalment hi ha entre un 50% i un 55% de llocs vacants a la direcció, en què no s'hi presenta cap candidat i cal el nomenament d'ofici del director territorial.

Les dades ens indicaven que la inserció per nomenament extraordinari era ínfima, ja que dels 116 alumnes del curs d'accés a la direcció que l'exercien només el 18% havien estat designats amb nomenament d'ofici, la qual cosa assenyalava que tot i les reiterades recomanacions i les sessions de tutorització efectuades en els territoris per tal d'inserir aquests alumnes en places vacants, aquesta inserció no es produïa.

Ens trobem, doncs, que el Departament efectua una despesa en formació que després no té continuïtat en la inserció laboral, fet que malbarata els esforços formatius per poder comptar amb unes direccions sòlides i molt formades, capaces d'engegar projectes coherents amb unes línies clares d'actuació que impulsin una millora del sistema i reverteixin la situació actual de més del 50% de vacants sense candidats amb projecte de direcció, cosa que determina la provisionalitat de la gestió i la manca d'un pla estratègic per a la millora dels resultats educatius de l'alumnat del centre.

7. DIRECTIU PROFESSIONAL

7.1. Justificació

El Departament d'Ensenyament tot responent als objectius del Pla de Govern 2011-2014, va impulsar el lideratge escolar de la direcció dels centres públics en els quatre àmbits que feien referència a:

- El lideratge pedagògic, organitzatiu i de gestió; directors capaços d'aconseguir la millora dels resultats educatius de tot l'alumnat, així com la implicació de tot el professorat i la comunitat escolar.
- El suport de l'Administració educativa en la capacitat de presa de decisions de la direcció.

- El reconeixement dels mèrits professionals i l'acreditació del directiu professional docent.
- L'avaluació de l'acompliment pels resultats obtinguts d'acord amb els recursos posats a la disposició del director.

En aquest sentit, el 23 de gener del 2012, el Departament d'Ensenyament, mitjançant la Resolució ENS/57/2012, publicava el procediment per obtenir l'acreditació de directiu professional docent⁷⁸.

S'iniciava així el procediment que ja havia estat regulat en l'article 13 de la Llei 7/20017, de 12 d'abril, de l'Estatut bàsic de l'empleat públic, on s'establien els principis de mèrit i capacitat, el criteri d'idoneïtat, i els procediments de publicitat i concurrència que regulaven la designació del directiu professional, així com els criteris d'eficàcia, eficiència, responsabilitat i control de resultats en relació amb els objectius fixats, que regulaven la seva avaluació.

7.2. Procés de selecció per a l'acreditació de directiu professional docent

a) Criteri d'idoneïtat. El perfil directiu

Per tal de seleccionar els candidats sota el criteri de la idoneïtat, el procediment per a l'obtenció de l'acreditació havia de garantir la formació, capacitat, habilitats i, si s'esqueia, l'experiència dels candidats per exercir la direcció professional docent dels centres educatius públics.

Calia, primer de tot, descriure amb precisió el perfil professional del lloc directiu que es pretenia definir, per poder efectuar un procés selectiu competitiu, rigorós i escrupolosament transparent en aplicació dels principis de mèrit, capacitat i idoneïtat.

Per poder discernir les capacitats i habilitats dels directors professionals es van tenir en compte els treballs efectuats per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, concretament:

- *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya.*
- *Guia per elaborar la descripció dels llocs de treball. Guia per identificar i definir perfils competencials per àmbits funcionals.*
- *Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya.*
- *Guia de l'entrevista de selecció per competències.*

D'aquesta manera es van formular un conjunt de quatre blocs competencials i catorze capacitats relacionades amb les funcions i responsabilitats de la direcció, a més d'una relació de vuit comportaments associats, que havien de servir de base en els criteris generals per a la valoració dels candidats.

⁷⁸ D'acord amb el que s'establia a l'article 116 de la LEC, sobre un règim jurídic específic del personal directiu docent, i dels articles 34, 35 i 36 del Decret de direccions i l'article 61 del Decret d'autonomia.

Funcions directives		Competències	Capacitats	Comportaments associats
Responsabilitats	Organització Funcionament Administració Direcció pedagògica	1. Visió estratègica, anàlisi de problemes i orientació a la ciutadania. Habilitats directives i de conducció de grups humans de caràcter general	1.1. Capacitat per visualitzar cap on s'ha d'orientar l'organització. Tenir una visió a mitjà/llarg termini, de manera que s'identifiquin oportunitats i s'implementin i es reajustin accions per tal de dirigir l'organització cap als objectius i les prioritats de les polítiques educatives adoptades per l'Administració	1. Capta la informació rellevant de l'entorn (amenaces i oportunitats) i les analitza i descriu.
			1.2. Capacitat per donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions, i disposició a acceptar nous enfocaments i canvis, evolucionant d'acord amb les demandes de la societat	2. Mostra capacitat d'adaptació a les noves demandes de la societat. Té una opinió pròpia sobre les necessitats, els problemes i les oportunitats de la seva comunitat educativa i les possibles vies de solució.
Funcions	Gestió de recursos Organització Funcionament Cap de personal Representació Lideratge pedagògic	2. Gestió i direcció d'equips humans en el context educatiu. Lideratge pedagògic. Treball en equip, treball en xarxa.	1.3. Capacitat per donar resposta a necessitats de la ciutadania. Orientar les polítiques i dur a terme accions per facilitar l'atenció a les seves demandes i/o necessitats.	3. Està informat/ada i fa una anàlisi del sector educatiu per a avançar-se als esdeveniments que puguin afectar al centre.
			1.4. Capacitats i habilitats de convenciment, generació d'empatia i compromís amb la institució educativa i la ciutadania, en el marc de l'Administració Pública de Catalunya.	4. Fomenta el treball en equip i la polivalència per assolir els objectius previstos al projecte de direcció.
Lideratge distribuït	Transformacional Innovador Global Fort	3. Planificació, control i qualitat en els àmbits curricular i de gestió general dels centres educatius.	2.1. Capacitat d'exercir un lideratge distribuït orientat a la delegació de funcions i responsabilitats, la motivació i desenvolupament professional, en un clima relacional positiu.	5. Estableix clarament els criteris de prioritització d'assumptes i comparteix els criteris amb seu equip directiu.
			2.2. Capacitat en la promoció del treball col·laboratiu dels equips docents orientat al progrés de l'alumnat i de l'ambient d'aprenentatge en el centre.	6. Estableix sistemes de recollida d'informació per tenir permanentment informació el grau d'assoliment de resultats.
			2.3. Capacitat en l'impuls de processos i estructures participatives en relació a la implicació i compromís de les famílies en l'èxit educatiu.	7. Delega tasques en l'equip d'acord amb les seves competències i en fa un seguiment per tal d'assegurar l'assoliment d'objectius.
			2.4. Capacitat en l'impuls dels equips humans del centre en la seva relació amb l'entorn més immediat, les xarxes i agents educatius.	8. Es mostra disponible i accessible per treballar amb i per a la ciutadania a través dels seus representants. Manté contacte amb representants de les famílies per conèixer-ne les opinions, les necessitats i el nivell de satisfacció. Estableix els mecanismes per fer-ho possible.
			3.1. Capacitat en una diagnosi del centre, en el desenvolupament i aplicació del projecte educatiu concretada en objectius a assolir en l'àmbit pedagògic, vinculats a la millora dels resultats educatius.	
			3.2. Capacitat en concrecions organitzatives que han de buscar la major sistematització de les activitats del centre i la creació de condicions i formes d'organització que estimulin la implicació de tot el personal en el treball en equip.	
			3.3. Capacitat en la creació dels indicadors per a l'avaluació de l'exercici de la direcció, d'acord amb els indicadors de progrés del projecte educatiu i acompanyants dels mecanismes de retiment de comptes als òrgans de control i participació.	
			4.1. Capacitat per l'assoliment dels objectius amb la màxima qualitat i la menor despesa de recursos disponible.	
		4. Gestió de recursos econòmics i de procediments de contractació en el context del centre educatiu.	4.2. Capacitat de diagnosi, de la situació pressupostària del centre, dels serveis que presta i de la seva viabilitat.	
			4.3. Capacitat per a la formulació de propostes de millora dels recursos i serveis disponibles, dels procediments de contractació, el disseny de l'avaluació de processos i resultats.	

b) Requisits

Els requisits que es demanaren per poder participar en el procediment foren els següents:

- Ser funcionari de carrera de qualsevol dels cossos de la funció pública docent i estar prestant serveis en un centre educatiu públic, servei educatiu o qualsevol altre lloc de treball del Departament d'Ensenyament.
- Estar subjecte al règim funcionarial de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- Haver ocupat la direcció d'un centre educatiu públic, amb almenys un període ordinari de mandat, amb avaluació positiva.

c) Òrgan tècnic

Un òrgan tècnic creat adhoc va haver d'emetre la proposta de declaració o denegació motivada de l'aptitud de cada candidat.

L'òrgan tècnic estava compost per un inspector, que actuava de president, i quatre funcionaris de carrera, de qualsevol dels cossos docents o no docents, de subgrup A-I amb experiència en direcció d'equips humans i coneixements de centres educatius, els quals foren els encarregats de valorar l'aptitud de cada candidat.

d) Criteris de valoració

Es van valorar tres apartats: els coneixements per exercir la direcció de centres públics (primera prova eliminatòria), el perfil de competències adequat per a l'exercici professional de la direcció de centres públics (segona prova eliminatòria) i els mèrits, concretats en experiències professionals i formació dels candidats.

Primera prova eliminatòria

A la primera prova, els candidats havien de demostrar els seus coneixements del marc institucional de la direcció de centres públics i de les funcions previstes dels articles 5 a 12 i 39 del Decret de direccions.

Aquesta prova es va basar en la resolució d'una sèrie de situacions de fet relacionades amb el marc institucional. Els aspirants van disposar d'una hora per efectuar-la i van poder consultar el material que haguessin dut en qualsevol format.

Segona prova eliminatòria

A la segona prova, la valoració del perfil competencial requeria que el candidat, sobre una situació de fet, en un context d'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació, demostrés, mitjançant

una entrevista, suficiència en la presentació i defensa de les línies generals d'un projecte de direcció amb seguretat i bon nivell de comunicació verbal. Calia acreditar també una bona comunicació escrita, amb una prosa sintètica i concisa, de manera que amb una lectura ràpida es poguessin copsar els elements clau per a la presa de decisions: situació actual, objectius i propostes d'actuació.

Per a la realització del treball escrit sobre el projecte de direcció l'òrgan tècnic va facilitar la informació d'un centre educatiu real. Es va proporcionar informació del centre respecte del projecte educatiu, el projecte de direcció, els resultats de les avaluacions externes de l'alumnat, l'evolució de la matrícula i la situació dels serveis que prestava.

L'aspirant en un temps màxim de cinc hores, utilitzant les tecnologies de la informació i la comunicació, havia de presentar un treball escrit sobre un possible projecte de direcció del centre objecte de la prova, amb una extensió màxima de deu pàgines, en el qual havia d'emetre una diagnosi del centre en l'actualitat i projectar una visió i un escenari de futur per al centre.

Pel que es referia a la diagnosi del centre, l'òrgan tècnic havia de valorar si el candidat captava la informació rellevant de l'entorn (amenaces i oportunitats), les analitzava i les descrivia. Calia que emetés també una opinió pròpia sobre les necessitats, els problemes i les oportunitats de la comunitat educativa i les possibles vies de solució, així com també la capacitat d'establir clarament els criteris de prioritització.

En el projecte de direcció, l'òrgan tècnic havia de valorar:

- La coherència del projecte de direcció amb el projecte educatiu del centre.
- Els fonaments i la viabilitat de les propostes i la relació del projecte de direcció amb els objectius de sistema definits pel Departament d'Ensenyament.
- La capacitat d'adaptació a les demandes de la societat i la seva orientació al ciutadà com a centre d'atenció del servei.
- Les propostes exposades pel candidat en relació al lideratge distribuït i a la delegació de funcions d'acord amb les seves competències en el marc general de la LEC i el Decret d'autonomia.
- La capacitat de diagnosi de la situació econòmica del centre, dels serveis que presta i de la seva viabilitat. La coherència entre els objectius i les estratègies que es proposen els criteris per a l'optimització dels recursos disponibles, el realisme en matèria de recursos a obtenir la capacitat per l'assoliment dels objectius amb la màxima qualitat i la menor despesa de recursos disponible.
- Les línies d'actuació previstes, la seqüència temporal de les actuacions, especialment en matèria de resultats educatius.
- El rigor i la simplicitat dels indicadors i els sistemes de recollida d'informació per tenir permanentment informació del grau d'assoliment de resultats que han de permetre l'avaluació de

l'exercici de la direcció i de l'aplicació del projecte durant el mandat i fer efectiva la transparència en la gestió.

Valoració dels mèrits

Es valoraven els mèrits corresponents a l'experiència professional i als coneixements per exercir la direcció de centres públics

L'experiència professional tenia en compte l'experiència directiva addicional, l'experiència en l'exercici d'altres òrgans unipersonals de govern, parant atenció tant en la durada com en la dificultat del context, i l'experiència en altres entorns i contextos diversos.

Pel que fa a la formació es valorava l'acreditació d'uns coneixements equivalents o més extensos que els corresponents a la formació inicial i permanent per a l'exercici de la direcció, realitzats per institucions, públiques o privades, de prestigi reconegut o per les universitats.

Puntuació final

Al final del procés, l'òrgan tècnic feia pública una llista ordenada de la puntuació total obtinguda pels aspirants.

Posteriorment presentava la proposta a la consellera per al reconeixement de l'acreditació de directiu professional docent.

7.3. Reconeixement de l'acreditació

Al procés de selecció de candidats per obtenir l'acreditació de directiu professional docent, s'hi van inscriure 229 candidats, dels quals 43 no van ser admesos per no complir els requisits (haver ocupat la direcció d'un centre educatiu públic, amb almenys un període ordinari de mandat de director, amb avaluació positiva). Finalment, 186 candidats van ser admesos al procés.

Van efectuar la primera prova 124 candidats i la van superar 102. Pel que fa a la segona prova, la van realitzar 98 persones i la van superar 80, que foren també els que van superar tot el procés.

Dels 80 candidats aprovats, 59 eren directors en actiu i 21 no exercien la direcció. Dels que sí que l'exercien, 27 n'eren de primària i 32 de secundària.

Al cap d'un any, en el curs 2013-2014, dels 80 acreditats, 51 exercien la direcció, 10 s'havien incorporat a la Inspecció, 3 eren al Departament, 1 era director d'un servei territorial del departament i 15 no exercien la direcció, dels quals un era en procés de jubilació.

Dels 51 directors en exercici, 8 iniciaven un mandat amb projecte de direcció, 2 ho eren de centres de nova creació, 2 havien estat nomenats provisionalment per un any, 20 ja havien efectuat la primera renovació i 19 la segona.

Amb data 1 de juliol del 2014, és a dir, en les direccions del curs 2014-2015, el recompte era de 15 directors acreditats (18,75%) sense nomenament de directors, que exercien la docència en un centre.

La possessió de l'acreditació no va tenir cap repercussió econòmica per a l'aspirant seleccionat, no obstant això, sí que va repercutir en els seus mèrits⁷⁹.

L'acreditació comportava el reconeixement dels mèrits següents:

- Mèrit docent específic en tots els concursos de provisió de llocs i d'accés a un altre cos docent.
- Per a la consolidació de graus personals docents.
- Per a l'obtenció de la categoria superior sènior.
- Per ocupar llocs de treball dependents de l'Administració educativa i d'altres d'Administració de la Generalitat d'acord amb el que determini la relació de llocs de treball amb avaluació positiva.

7.4. Condició de directiu professional docent

Si bé la primera fase de la professionalització de la direcció es va concloure a mitjan de juliol del 2012, amb l'acte de lliurament de Diplomes per part de la consellera, la segona fase per a l'establiment de la condició de directiu professional docent, encara s'ha de dur a terme. A finals del 2012 el Departament va elaborar un esborrany de l'Ordre de regulació que no va veure la llum, de tal manera que avui dia, l'acreditació de director professional només és un mèrit a tenir en compte en els diversos concursos docents.

Ens trobem, doncs, amb la paradoxa d'haver acreditat directors professionals que pel fet de no tenir-ne la condició, no poden exercir de manera efectiva les funcions directives professionals docents amb tots els drets previstos en el Decret de direccions, ja que no ocupen un lloc de treball reservat a directius professionals docents i, per tant, no se'ls han atribuït les competències específiques que s'estableixen a l'article 39 de l'esmentat Decret.

Ras i curt, atès que no tenen la condició no poden convenir amb el Departament els objectius anuals a assolir en la seva gestió, en relació amb els recursos assignats i amb els objectius del projecte de direcció, per la qual cosa hom no els ha pogut delegar les competències específiques en matèria organitzativa, de gestió de personal i de recursos materials del centre educatiu, ni poden ser avaluats anualment.

Tampoc no poden acordar amb el Departament, l'estructura de la plantilla (tant del professorat com del personal d'administració i serveis), l'organització pròpia del centre, estratègies didàctiques pròpies⁸⁰, aspectes específics de política de personal i d'avaluació del centre, al servei de l'assoliment de l'excel·lència pedagògica en un context d'equitat.

En aquest sentit tampoc no poden assignar les responsabilitats específiques dels òrgans unipersonals de direcció i dels òrgans unipersonals de coordinació, ni definir l'assignació dels complements retributius corresponents, d'acord amb els recursos assignats al centre.

⁷⁹ D'acord amb el que es va establir als articles 38.2 i 42.3 del Decret de direccions.

⁸⁰ Decret d'autonomia, art. 17.3 i 17.4.

La delegació de competències als directius professionals docents s'hauria d'haver contextualitzat tenint en compte la realitat de cada projecte de direcció, fet que podria configurar delegacions de competències diferenciades.

L'avaluació anual de la gestió del directiu professional s'havia d'haver dut a terme sota els principis d'eficàcia, eficiència, responsabilitat i control de resultats de la gestió, en funció dels objectius fixats i dels recursos assignats. Es contemplava la necessitat de presentar una memòria anual a una comissió tècnica, que avaluaria la seva gestió considerant els objectius anuals fixats, els indicadors de progrés, els resultats assolits en les competències bàsiques, en les avaluacions externes i en la prevenció de l'abandonament escolar, i l'exercici de les funcions específiques i les delegades.

Es preveia que la comissió tècnica d'avaluació es reunís un cop a l'any, com a mínim, i emetés un informe valoratiu. En cas d'incompliment dels objectius anuals previstos, la comissió podria proposar la revisió dels objectius. Al cap de quatre anys es podria impedir la renovació en l'exercici de la direcció i, si escaigués, proposar la pèrdua de l'acreditació.

L'exercici de la direcció de centres en els llocs reservats als directius professionals docents permetria no haver d'impartir docència directa.

La Direcció General de Centres Públics proposaria, d'acord amb criteris de complexitat i dificultat de gestió, els centres les plantilles dels quals tindrien un lloc docent reservat a directius professionals docents.

La Direcció General de Centres públics donaria assessorament, orientació i suport als directius professionals docents en l'exercici de la condició per a l'establiment de models de governança innovadors i podria establir el treball en xarxa per a l'intercanvi de coneixements i experiències, en col·laboració amb institucions educatives, universitats o d'altres organitzacions. Així mateix faria un acompanyament a cadascun dels directors, per tal de facilitar el desenvolupament dels objectius anuals contemplats al projecte de direcció amb relació al model de governança proposat.

Per tot el que acabem d'exposar, podem concloure que s'ha perdut l'oportunitat de crear uns líders que puguin marcar una diferència real per millorar l'aprenentatge en el centre, especialment les escoles amb problemes, així com la possibilitat d'articular un contracte de gestió entre la direcció territorial i el director professional, en què les direccions territorials fossin menys administratives i molt més unitats de suport a les direccions, on es fixessin objectius, s'assignessin recursos i es definissin uns indicadors per poder efectuar una avaluació formativa de qualitat, la qual cosa permetria implementar un sistema d'incentius econòmics i de mèrits per al reconeixement i prestigi de la direcció professional, així com també un sistema transparent de remoció en el càrrec.

A la vista de la necessitat que té el sistema educatiu català de directors professionals que li donin suport en la profunda reforma estructural per al canvi de paradigma- sistèmic, pedagògic i de gestió-, directors que impulsin i liderin els canvis i innovacions pedagògiques per assolir alts nivells d'excel·lència i equitat -que la societat actual altament tecnificada demana-, és peremptori i cabdal que es reguli la condició de directiu professional i es continuï en el procés d'acreditació de nous directius.

Només d'aquesta manera revertirem la situació actual en què molts directors consideren que dirigir és un bitllet d'anada i tornada.

8. L'AVALUACIÓ DEL PROFESSORAT

El Departament d'Ensenyament ha de regular el procediment d'avaluació del desenvolupament de la funció pública docent i de reconeixement de mèrits docents⁸¹, d'acord amb criteris de transparència, objectivitat, imparcialitat i no-discriminació i amb les garanties dels drets d'informació i audiència del personal afectat⁸². El Departament també estableix els efectes de l'avaluació de l'activitat docent.

La Inspecció d'Educació és l'òrgan que té atribuïda la funció de supervisar i avaluar l'exercici de la funció docent i de la funció directiva⁸³. Per una altra banda, la direcció de cada centre públic està habilitada per a intervenir en l'avaluació de l'activitat docent i de gestió del personal del centre, amb l'observació, si escau, de la pràctica docent a l'aula⁸⁴.

Així mateix, el Departament ha de determinar els procediments d'avaluació, els indicadors i els criteris per a homogeneïtzar les dades informatives. Aquests procediments, indicadors i criteris són públics⁸⁵.

En aquest context normatiu, el 13 de novembre de 2014, el Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya va publicar una Ordre⁸⁶, on s'inclou, com a novetat entre els criteris de valoració previstos, la "implicació del professorat en el millorament dels resultats del centre" (art. 5), amb dues modalitats d'avaluació:

a) Aplicació al professorat dels resultats de l'avaluació del centre.

L'avaluació del centre s'ha d'ajustar al que estableix el títol 4 del Decret d'autonomia de centres, tenint en compte els indicadors de centre referits als resultats des d'una perspectiva que integra l'avaluació interna i l'avaluació externa.

Per cada curs escolar en què s'assoleixi una millora significativa o es mantinguin bons resultats en els indicadors de centre, el professorat pot obtenir fins a 1 crèdit en funció de la seva implicació en la millora.

L'avaluació dels resultats del centre incorpora, entre altres elements, els següents:

- els rendiments educatius
- les avaluacions de les competències bàsiques assolides pels alumnes

⁸¹ LEC, art. 131.2.

⁸² LEC, art. 184.1.

⁸³ LEC, art. 178.1.b).

⁸⁴ D'acord amb les previsions dels articles 102.4 i 142.5.j) LEC.

⁸⁵ LEC, art. 185.1.

⁸⁶ Ordre ENS/330/2014, de 6 de novembre, del procediment de promoció docent per estadis.

- el resultat de les avaluacions externes d'alumnes, especialment les referides a la finalització de cada etapa educativa
- la continuïtat dels estudiants en l'etapa d'educació postobligatòria
- i les dades relatives al context socioeducatiu i a l'abandó escolar.

Correspon a la Inspecció d'Educació efectuar anualment una valoració de l'assoliment dels objectius establerts per a cada centre educatiu i de la millora dels seus resultats a partir de l'anàlisi dels indicadors de centre referits als rendiments educatius i a les avaluacions externes.

La valoració ha de reconèixer als centres un dels nivells següents:

Nivell 1: grau baix d'assoliment dels objectius i resultats del centre sensiblement inferiors a la mitjana dels d'altres centres de la mateixa tipologia.

Nivell 2: grau mitjà-baix d'assoliment dels objectius i resultats del centre lleugerament inferiors a la mitjana dels d'altres centres de la mateixa tipologia.

Nivell 3: grau mitjà-alt d'assoliment dels objectius i resultats del centre superiors a la mitjana dels d'altres centres de la mateixa tipologia.

Nivell 4: grau alt d'assoliment dels objectius i resultats del centre significativament superiors a la mitjana dels d'altres centres de la mateixa tipologia.

L'avaluació del professorat s'efectua per mitjà d'una comissió del centre, presidida per la inspecció i en la qual participen el director i d'altres professors del propi centre, la qual ha de determinar el grau d'implicació del professorat en l'assoliment dels objectius fixats pel centre i en la millora dels seus resultats o en el manteniment de bons resultats.

La comissió ha d'atorgar una puntuació de 0 a 5 a cada professor avaluat segons els següents graus:

Grau d'implicació baix: entre 0 i 2,99 punts de la valoració global. No comporta l'obtenció de cap crèdit.

Grau d'implicació mitjà: entre 3 i 3,99 punts de la valoració global. Comporta l'obtenció de 0,5 crèdits.

Grau d'implicació alt: entre 4 i 5 punts de la valoració global. Comporta l'obtenció d'1 crèdit.

Contra el resultat provisional de l'avaluació el professorat avaluat pot presentar una reclamació en el termini de tres dies davant la comissió, que les ha de resoldre motivadament.

b) Avaluació voluntària de l'exercici de l'activitat docent.

Com a modalitat alternativa, l'avaluació voluntària de l'exercici de l'activitat docent té per objecte la valoració de les capacitats pedagògiques, el domini de les tècniques de treball docent i la participació en el funcionament del centre o servei educatiu.

Per avaluar l'exercici docent (fins a un màxim de 5 punts) es tenen en compte necessàriament els elements següents:

- a) Planificació de l'activitat docent. Objectius i continguts.
- b) Desenvolupament de l'activitat docent. Activitats d'ensenyament i aprenentatge.
- c) Avaluació dels alumnes. Progrés del rendiment acadèmic.
- d) Gestió de l'aula.
- e) Participació en l'aplicació anual del projecte educatiu del centre.

Per cada any d'avaluació positiva de l'exercici de l'activitat docent s'obté:

- 0,5 crèdits per una valoració global positiva entre 3 i 3,99 punts
- 1 crèdit per una valoració global positiva entre 4 i 5 punts.

La direcció del centre o del servei educatiu participa en l'avaluació elaborant un informe sobre la participació del professorat en les activitats del centre o del servei educatiu i sobre la implicació en l'aplicació del projecte educatiu i en la programació general anual, en el cas del centre, o bé en el pla anual d'actuació del servei educatiu, que s'ha de prendre en consideració en la valoració de la Inspecció.

Per garantir els drets d'informació i audiència del professorat, amb caràcter previ al procés d'avaluació, s'han de fer públics els criteris de valoració de cadascun dels elements i descriptors que intervenen, basats en els principis d'igualtat, objectivitat, transparència, imparcialitat i no-discriminació.

En l'avaluació del professorat destinat en un centre educatiu, intervenen els elements i descriptors següents (també hi ha una adaptació per als destinats en serveis educatius):

a) La planificació de l'activitat docent. Objectius i continguts

Concreció dels objectius i continguts en la programació didàctica, seguint els criteris acordats pel centre, amb una planificació i selecció adequada al curs i al nivell impartit i tenint en compte l'adaptació a les característiques de l'alumnat (10% de la puntuació total).

b) El desenvolupament de l'activitat docent. Activitats d'ensenyament i aprenentatge

L'activitat docent orientada a l'assoliment de les competències amb una seqüència didàctica que faciliti a l'alumnat el coneixement de les finalitats de l'activitat, així com l'ús de recursos i materials adients als continguts i les característiques individuals i grupals de l'alumnat (25% de la puntuació total).

c) L'avaluació dels alumnes. Progrés del rendiment acadèmic

La definició i aplicació dels criteris d'avaluació adaptats als alumnes, el rendiment acadèmic de les àrees o matèries que imparteix, i l'adopció de mesures per afavorir la millora dels resultats dels alumnes (25% de la puntuació total).

d) La gestió de l'aula

El manteniment d'un clima de treball favorable a la convivència i a l'aprenentatge, el manteniment d'una dinàmica de classe motivadora i amb una organització del temps lectiu correcta (20% de la puntuació total).

e) La participació en l'aplicació anual del projecte educatiu del centre

La participació en projectes de centre, l'aportació d'iniciatives i l'assumpció de responsabilitats; la implicació en el treball en equip del professorat i l'atenció a l'orientació educativa de l'alumnat. La informació i comunicació amb les famílies, i amb els serveis externs (20% de la puntuació total).

Contra el resultat provisional de l'avaluació el professor avaluat pot presentar reclamació en el termini de tres dies davant l'inspector avaluador, que les ha de resoldre motivadament.

Les avaluacions previstes en aquesta Ordre s'iniciaran a partir del curs 2015-2016.

9. CONCLUSIÓ

L'aplicació del nou paradigma, en un context de crisi

La LEC es va gestar al llarg dels anys 2007 i 2008, quan s'estava incubant l'inici de la crisi econòmica actual, l'explosió de la qual va coincidir plenament amb el primer desplegament de la llei (2009-2014, que és el període que hem comentat en aquest article).

Aquest fet ha incidit directament en l'aplicació d'aquesta norma, que ha estat condicionada per la reducció dels recursos econòmics assignats al pressupost del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya: en aquests primers cinc anys de l'aplicació de la LEC, el pressupost educatiu ha passat de 5.122,0 milions d'euros l'any 2009 a 4.147,4 l'any 2014 (amb una reducció de 974,6 M€, un -23,5%, quasi una quarta part). Les dificultats per aplicar la LEC en aquest context de fort decreixement pressupostari es fan encara més evidents si tenim en compte que la memòria econòmica que va acompanyar el projecte de llei en el Parlament, preveia un increment pressupostari de 1.501,8 milions d'euros als 8 anys de la seva aprovació.

És evident que la crisi ha impedit l'aplicació de quasi totes les previsions legals d'increment retributiu, com ara els següents articles:

- Art. 30.2 i 30.3 del Decret de direccions, on es regula el complement de reconeixement de la funció directiva, com a conseqüència de l'avaluació positiva.

- Art. 40.2 sobre l'increment anual no consolidable del complement de reconeixement de l'exercici de la direcció dels directius professionals i
- La disposició transitòria 1.1, que establia un calendari transitori per a aquests complements retributius, que s'havia d'iniciar "en tot cas l'1 de gener de 2012", cosa que no ha succeït.

Del Decret d'autonomia, tampoc no s'han aplicat encara les disposicions següents:

- La disposició addicional vint-i-dosena sobre les noves quantitats del complement retributiu dels càrrecs directius ni
- La disposició transitòria setena, sobre la nova estructura de càrrecs directius i de coordinació dels centres públics.

En els propers temps, per assolir una plena implantació del nou model d'autonomia escolar, caldria comprometre el desplegament normatiu i total aplicació de la LEC, malgrat els efectes de la crisi econòmica que l'ha paralizada fortament. S'han de buscar, per tant, fórmules imaginatives que dissenyin nous marcs organitzatius i de gestió dels centres, amb una millora significativa de la distribució dels recursos disponibles.

Transformació de l'Administració educativa

El sistema educatiu, des del compromís de servei públic, ha de fer un gir rotatori i passar del Departament al centre i a l'aula, i desenvolupar una cultura de la formació permanent i d'avaluació de la direcció i del professorat. Cal també potenciar noves fórmules d'organització i gestió dels centres que permetin treballar per projectes que atenguin l'aprenentatge de tots els alumnes i millorin el seu rendiment acadèmic amb criteris d'equitat i excel·lència, en l'exercici ple de l'autonomia dels centres educatius en els diferents àmbits que hem analitzat en aquest article.

L'Administració ha de tenir suficient poder per convertir els centres docents en uns centres educatius en què tot l'alumnat rebi una educació integral que li permeti **adquirir els valors, les habilitats, les competències i els coneixements** necessaris per a una societat altament tecnificada.

Més que mai és vigent el vell principi d'equitat: a cadascú segons les seves necessitats i de cadascú segons les seves aptituds, la qual cosa comporta oportunitats per a tots, per als més delicats, per als més fràgils. Cal obrir la motxilla de cada alumne per tal de mirar el que hi du i omplir-la-hi de coneixements i competències.

L'Administració ha de situar el centre educatiu en el centre del sistema i l'alumne en el centre del centre. L'Administració, en tant que proveïdora del servei públic d'educació, no pot continuar fent l'orni quan sap que un centre docent no obté els resultats adients, ans el contrari ha de garantir que tots els centres docents públics ofereixen una educació de qualitat a les famílies que s'hi matriculin, que totes les escoles i instituts són centres d'èxit.

Es tracta d'aconseguir l'equitat i cohesió del sistema educatiu per a tots els alumnes de tots els centres públics, sigui quin sigui el seu entorn, o bé la composició socioeconòmicocultural del seu alumnat. L'Administració ha de dotar-se d'indicadors que li permetin actuar amb celeritat, a fi que els seus centres estiguin dotats del millor professorat i d'una direcció professional que vetlli per assolir els objectius i resultats que el sistema li demana.

Mestres i professors són els recursos intel·ligents del sistema: professionals altament preparats amb coneixement, saber, compromesos amb els valors, els objectius i la cultura del centre, que treballant en equip i col·laborativament aporten valor, és a dir, produeixen nous coneixements per tal que tots els alumnes aprenguin i millorin el seu rendiment acadèmic.

Els directors gestionen aquest capital humà que és el professorat, estableixen mecanismes i infraestructura per integrar-los a l'organització, avaluen els resultats mitjançant indicadors, transformen i reten comptes dels resultats d'acord amb els recursos

En síntesi: L'alumne ha d'aprendre, el mestre ha d'ensenyar, el director ha de dirigir i liderar, i l'Administració ha de proporcionar els recursos i garantir-ne la qualitat perquè tot plegat sigui efectiu.

Transformació del model directiu

Hi ha un canvi imprescindible que cal assumir: la transformació del model directiu burocràtic-asssembleari de la legislació espanyola al model directiu professional de la llei catalana que precisa que el director és gerent i líder alhora, amb responsabilitats, funcions i exercici del lideratge distribuït.

Les tensions entre el model burocràtic i el model professional només es podran solucionar si l'administració catalana elimina el seu pòsit de caràcter procedimental i hipercentralitzat i s'orienta definitivament i irremissiblement cap a una administració catalana que fixa objectius, actua amb transparència, ret i fa retre comptes i avalua amb conseqüències, és a dir, l'avaluació s'efectua per aprendre i millorar en primer lloc i després, en cas que no s'hagin efectuat els canvis i transformacions que calguin, es quan hom pot determinar-ne les conseqüències professionals.

En aquest sentit, i a fi de per poder aprofundir en l'autonomia dels centres educatius i en la professionalització de la direcció, s'ha de repensar i revisar l'estructura i l'organigrama del Departament d'Ensenyament, per tal que el seu funcionament esdevingui un suport constant a l'autonomia dels centres i a la presa de decisions del seu director i equip directiu.

Això significa modificar substancialment la línia de comandament de les direccions dels centres, per tal que visualitzin que el seu cap és el gerent del Consorci o el director territorial, el qual ha de seguir les directrius provinents de la Conselleria.

L'Administració educativa té sis grans reptes per consolidar el nou model directiu:

- Descentralitzar i transferir la presa de decisions i de responsabilitats cap a les direccions.
- Fer-les més visibles i més representatives dins del sistema.

- Garantir el suport adequat i el prestigi social i salarial.
- Seleccionar objectivament amb criteris d'idoneïtat, definició del lloc de treball i perfil competencial per ocupar-lo, i amb un projecte de direcció adient a les necessitats educatives de l'alumnat del centre.
- Expandir la formació professionalitzadora: inicial i permanent.
- Despendre's de l'avaluació burocràtica, i dur a terme una avaluació orientada a la millora de la funció directiva.

S'ha d'impulsar la capacitat de decisió de les direccions en la contractació del professorat per idoneïtat, per la seva adequació al projecte educatiu i de direcció del centre, amb una definició millor dels llocs de treball específics que donen suport al projecte i amb un reforçament del perfil professional de tot l'equip docent.

Cal implantar plenament el nou model de directius professionals amb projecte de direcció, responsables màxims dels centres amb avaluació, retiment de comptes i incentius laborals, tot mantenint una oferta suficient de formació de la direcció.

El nou paradigma d'autonomia i direcció requereix que la direcció impliqui al professorat i comunitat educativa en el projecte educatiu, que ha de ser fruit d'un pacte entre direcció, el professorat, les famílies i entorn per a la transformació dels centres. El director ha de liderar la comunitat educativa, com diu la LEC: el líder negocia i convenç, influeix i millora el professorat del centre; però també, si cal, proposa la remoció de persones.

10. ANNEX

Anàlisi dels resultats de la col·locació de professorat a Catalunya, durant l'estiu de 2014

L'aplicació del Decret 39/2014 sobre la definició de perfils i provisió de llocs de treball es va iniciar molt aviat, ja que poc després d'un mes de la seva publicació el 27.3.2014, es van aprovar les tres primeres disposicions per al seu desplegament⁸⁷.

Aquestes tres resolucions van permetre l'aplicació immediata de l'esmentat decret en l'adjudicació de destinacions provisionals durant el mes de juliol de 2014, amb una participació important de les direccions dels centres públics en els nomenaments del professorat que s'incorpora al centre.

⁸⁷ Resolució ENS/906/2014, de 23 d'abril, que va determinar els centres educatius i els llocs de treball docents que tenen la consideració de dificultat especial (DOGC núm. 6613 de 30.4.2014); Resolució ENS/933/2014, de 28 d'abril, que va aprovar les instruccions sobre l'adjudicació de destinacions provisionals del personal funcionari de carrera i interí dels cossos docents per al curs 2014-2015 (DOGC núm. 6615 de 5.5.2014) i el dia 14.5.2014 es va publicar al web corporatiu del Departament d'Ensenyament la Resolució d'aquella mateixa data del Director general de Professorat i Personal de Centres Públics, per la qual es feia pública, amb caràcter provisional, la relació de centres educatius classificats com de màxima complexitat.

En aquest annex, analitzarem algunes dades referents als col·lectius que van participar en aquesta col·locació, comentant breument els efectes que van provocar les novetats de l'esmentat decret. Amb l'evolució d'alguns indicadors es pretén valorar l'impacte de la seva aplicació sobre les destinacions provisionals en l'estiu del 2014, en comparació amb els cursos anteriors.

I. Intervenció de les direccions en el nomenament del professorat

El total del professorat nomenat a proposta de les direccions ha estat creixent durant els darrers anys: s'ha passat de 4.746 nomenaments proposats per les direccions **el curs 2012-2013 (el 25,0%** del total de nomenaments efectuats aquell curs) a un total de 17.771 propostes adjudicades en la col·locació **del curs 2014-2015 (el 78,7%** del total de nomenaments, tres vegades més que en el curs 2011-2012, amb un 26,5% de propostes del total de nomenats), amb un increment del 55,2% en relació amb el curs anterior:

Propostes de nomenaments	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Total propostes adjudicades	5.361	4.746	11.447	17.771
% increment anual		-11,5 %	+141%	+55,2%
% sobre total destinacions	26,5%	25,0%	60,0%	78,7%

La distribució dels nomenaments a proposta de les direccions entre primària i secundària és molt similar (el 50,7% corresponen a primària, el 49,3% a secundària), en canvi les propostes de funcionaris de carrera és superior a la d'interins (un 64,1% de funcionaris, en front del 35,9 d'interins). En primària, el percentatge de propostes a funcionaris de carrera és superior al de secundària (un 77,2% de funcionaris de carrera en primària, un 50,7% en secundària).

Curs 2014-2015	PRIMÀRIA			SECUNDÀRIA			TOTAL		
	Func.	Inter.	Total	Func.	Inter.	Total	Func.	Inter.	Total
Propostes adjudicades	6.952	2.059	9.011	4.442	4.318	8.760	11.394	6.377	17.771
%	77,2	22,8	50,7	50,7	49,3	49,3	64,1	35,9	100,0

El percentatge més elevat de propostes correspon a les continuïtats en llocs ordinaris del mateix centre (el 56%). Li segueixen els nomenaments en llocs específics (el 30,3%, dels quals el 13,1% corresponen a nomenaments en llocs específics estructurals i el 17,2% a llocs de centres de màxima complexitat). La resta de propostes es distribueixen en proporció semblant: per nomenament de càrrecs directius, el 4,4%, en llocs específics temporals, el 4,5% i propostes d'interins en vacants de mitja jornada, el 4,9%.

Fases de col·locació (Curs 2014-2015)	Func.	Inter.	Total	%
I.1 Càrrecs directius	775	-	775	4,4
I.2.1 Llocs específics estructurals	1.589	742	2.331	13,1

Fases de col·locació (Curs 2014-2015)	Func.	Inter.	Total	%
1.2.2 Llocs ordinaris centres màxima complexitat	1.661	1.388	3.049	17,2
1.3 Llocs específics temporals	489	305	794	4,5
1.4.1 i 1.4.2 Continuitat al mateix centre - llocs ordinaris	6.880	3.077	9.957	56,0
1.4.4 Interins en vacant a 0,5	-	865	865	4,9
Total	11.394	6.377	17.771	100,0

2. Continuitat del professorat en el mateix centre en què estaven destinats el curs anterior

També es pot constatar un elevat percentatge de professorat que repeteix destinació en el mateix centre que el curs anterior (el 78% del total de nomenaments del curs 2014-2015, amb un increment del 20,3% en relació amb el curs anterior):

Funcionaris i interins	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Total continuïtat mateix centre	14.387	15.969	19.215
% increment anual		+11,0%	+20,3%
% sobre total destinacions	75,6%	80,4%	78,0%

Aquest indicador sobre la continuïtat del professorat en el mateix centre ha millorat molt més en el cas del col·lectiu del personal interí: del total d'interins nomenats el mes de juliol del 2014, el 67,5% van continuar al mateix centre del curs anterior (el curs 2013-2014 van ser un 59,9%). En valors absoluts l'increment és molt superior: l'estiu del 2014 van ser nomenats al mateix centre un 69,7% més d'interins que a l'estiu de l'any anterior.

Interins docents en vacant	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Interins nomenats al juliol	4.388	6.054	9.108
Interins continuïtat al mateix centre	3.102	3.624	6.151
% increment anual continuïtat		+16,8%	+69,7%
% continuïtat sobre total nomenats	70,7%	59,9%	67,5%
Total interins nomenats juliol-agost	6.278	8.469	11.233
% total interins sobre plantilla docent	8,2%	11,7%	15,5%

3. Mobilitat del professorat: canvi de municipi o de comarca

Els percentatges de canvi de municipi o comarca no han comportat modificacions significatives aquests darrers cursos. Tanmateix, si els comparem amb el curs 2006-2007, es poden constatar modificacions molt importants:

- La taxa de permanència al mateix centre ha passat del 56,6% al 78%
- El canvi de centre, dins el mateix municipi, ha passat del 3,2% al 4%
- El canvi de municipi, sense canviar de comarca, ha passat del 5,9% al 7,6%
- La reducció de la taxa de mobilitat de comarca és espectacular: del 34,3% al 19,4%.

% sobre total col·locació	2006-2007	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Continuen en el mateix centre	56,6%	75,6%	80,4%	78,0%
Canvien de centre (mateix municipi)	3,2%	3,9%	4,2%	4,0%
Canvien de municipi (mateixa comarca)	5,9%	7,7%	6,2%	7,6%
Canvien de comarca	34,3%	12,8%	9,2%	10,4%

La reducció de la taxa de mobilitat de comarca del col·lectiu d'interins és molt elevada: del 52,1% del total de col·locats el 2006-2007, aquest indicador ha baixat al 15,5%.

% sobre total col·locació	2006-2007	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Canvi de comarca	52,1%	16,4%	21,9%	15,5%

També és molt significativa la reducció dels nomenaments d'ofici dels funcionaris de carrera amb destinació provisional: del 12,7% nomenats d'ofici el curs 2011-2012 s'ha passat al 0,5% aquest curs 2014-2015.

Funcionaris destinats d'ofici	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Total nomenaments d'ofici	998	950	68	42
Decrement anual		-48	-882	-26
% decrement anual		-4,8%	-92,8%	-38,2%
% sobre total destinacions	12,7%	10,9%	0,9%	0,5%

4. Alguns indicadors globals sobre la col·locació del 2014

El volum de propostes formulades per les direccions va ser molt elevat: 20.656 propostes (un 91,4% del total de col·locats, 22.584). D'aquestes propostes inicials es van materialitzar en un total de 17.771 professors nomenats en el lloc de treball proposat (un 86% del total de propostes inicials, 20.656, i un 78,7% del total de col·locats, 22.584). Per col·lectius, la continuïtat en el centre és lleugerament diferent: el 83,5% dels funcionaris de carrera i el 67,9% dels interins.

El 93,8% dels nomenats a proposta van continuar en el mateix centre que el curs anterior (dit d'una altra forma, només el 6,2% dels proposats es van incorporar des d'un centre diferent). La distribució entre funcionaris de carrera i interins és molt similar: un 94,2% dels funcionaris proposats van continuar en el mateix centre, en el cas dels interins, l'indicador és una mica més baix, el 92,5%.

La continuïtat en el mateix centre que el curs anterior està lligada amb les propostes de les direccions: només el 16% de tots els destinats sense proposta van repetir destinació en el mateix centre a petició seva (el 23,8% dels funcionaris no proposats, el 10% dels interins).

Finalment, el fet de tenir una proposta no era garantia per obtenir destinació: un 5% de tots els col·locats van obtenir un lloc de treball diferent del proposat; un altre 5,1% no van obtenir cap destinació, malgrat haver estat proposats per les direccions.

5. Perfils específics de determinats llocs de treball. Reclassificació de centres de màxima complexitat

Un dels nous criteris utilitzats en la col·locació de l'estiu de 2014 va ser l'assignació de determinats perfils als llocs de treball específics, en aplicació de les previsions dels projectes educatius. En total es van definir 2.069 llocs específics estructurals i 1.253 llocs específics temporals (un total d'un 5,1% de tota la plantilla docent).

Llocs de treball específics (estructurals)	Total
Plurilingües	415
TIC (competència digital)	348
Atenció a la diversitat (primària i secundària)	952
Altres perfils	354
Total	2.069