



αξια

ASSOCIACIÓ DE DIRECTIUS DE L'EDUCACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

## UNA DIRECCIÓ PROFESSIONAL: APORTACIÓ D'AXIA PER A LA MILLORA DEL SISTEMA EDUCATIU CATALÀ

### Declaració programàtica d'AXIA

Des de l'aprovació de la LEC, i els posteriors decrets que la desenvolupen ( el d'Autonomia, el de Direcció i l'esborrany de Plantilles), s'ha modificat de manera significativa el model de gestió del Departament d'Ensenyament envers els equips de direcció dels centres i la definició de les seves responsabilitats cap un model de direcció professional. En els últims anys el marc legal progressa cap a una nova forma d'organització escolar avalada en informes i estudis internacionals que demanen una descentralització dels centres escolars, la generació d'un Projecte Educatiu amb autonomia, una direcció empoderada amb capacitat de decisió i avaluació dels resultats. El marc de la LEC és un model descentralitzador de la gestió i fa del Projecte Educatiu del Centre i del Projecte de Direcció la clau de la visió del centre, de la gestió i dels seus resultats.

AXIA sosté que una nova direcció responsable del Projecte de Centre i del Projecte de Direcció, que sigui eficaç, eficient i estable, serà un dels factors determinants en l'assoliment de l'èxit educatiu dels centres i de la millora del sistema educatiu.

És de justícia remarcar, abans que tot, que en aquests últims cursos la majoria de **les direccions ha impulsat amb lleialtat institucional les directrius del Departament**, actuant amb serenor i professionalitat davant de **l'austeritat** imposada i del clima laboral de desencant del professorat, deguts a l'aplicació de les mesures derivades del combat contra la crisi

econòmica. Aquesta lleialtat institucional de les direccions és un element clau per al sosteniment del sistema que l'Administració educativa hauria de reconèixer alhora que hauria de fer palesa una ferma voluntat de donar suport proper, tenaç, infatigable i eficient a les direccions dels centres, a fi que no defalleixin en la seva funció.

AXIA considera que l'Administració educativa catalana ha de confirmar la línia professionalitzadora de la direcció ja encetada. I per dur-ho a terme de manera més concreta, ha de fer atractiva la direcció i ha d'introduir millores substancials en el procés de captació i selecció dels futurs directors, en l'adquisició de competències, habilitats, capacitats, valors i ètica professional -mitjançant la formació inicial, permanent i de caràcter professionalitzador, i per últim en l'avaluació de l'exercici de la direcció, parant atenció en els objectius proposats, els resultats assolits, els recursos amb què es comptava i el valor afegit obtingut partint de la situació inicial sociocultural de l'alumnat.

**L'aprofundiment del model educatiu, de gestió, i del model directiu de la LEC,** és vist per AXIA com una **necessitat per al progrés del sistema educatiu** del país, basat en la millora significativa dels resultats del conjunt dels centres escolars de Catalunya.

Totes aquestes accions esmentades han de comportar la fixació clara i concreta de la línia de comandament del Departament, les direccions generals i les direccions territorials, la delimitació de les atribucions i funcions dels diferents òrgans de govern dels centres (d'acord amb l'assumpció de les responsabilitats i el grau d'implicació), l'augment de la capacitat de decisió de les direccions, conjuntament amb el reconeixement del seu prestigi laboral i professional.

AXIA demana, doncs, al govern de Catalunya i al Departament d'Ensenyament de mantenir amb fermesa la decisió política que en els darrers anys ha permès de persistir en la construcció del model directiu professional català.

Per tal d'assolir aquest objectiu, AXIA proposa aprofundir o iniciar, si és el cas, les línies d'actuació següents:

### **1) Una més alta capacitat de decisió de les direccions dels centres:**

En el marc de l'autonomia que defineix la LEC, entesa com a descentralització amb responsabilitat eficaç (accountability).

- a. En matèria de direcció pedagògica i lideratge: molt especialment les funcions que fan referència a la direcció i supervisió de les activitats del centre; a **l'avaluació del funcionament general del centre** i la de l'exercici de les funcions del personal docent i no docent; a la facultat d'observació de la pràctica docent a l'aula per garantir l'alineació amb el projecte educatiu, i de l'actuació dels òrgans de coordinació docent.
- b. En matèria d'organització i funcionament: les referents a **proposar les plantilles de lloc de treball** (d'acord amb les assignacions pressupostàries) i la de **proposar llocs docents a proveir per concurs general, llocs docents singulars i llocs de treball per provisió especial**. L'Administració educativa ha de prioritzar les peticions de les direccions sobre comissions de servei i sobre el compliment de requisits addicionals de titulació o de capacitació professional docent que tinguin per finalitat l'assoliment dels objectius del Projecte de Direcció. En matèria de gestió i com a cap de personal del centre: les referides a la selecció i avaluació del personal interí i substituïts; i a l'avaluació dels funcionaris docents destinats en el centre, com també a la seva intervenció en els procediments de provisió per concurs específic i de provisió especial.

### **2) L'avaluació de la direcció i el seu reconeixement professional:**

- a. **Els indicadors de progrés del projecte de direcció** (que ordena el desplegament i concreció del projecte educatiu) han de ser els ítems a valorar en l'exercici de la direcció en el compliment de les seves funcions pel que fa a l'assoliment dels objectius fixats, d'acord amb els recursos que l'Administració educativa ha posat a disposició de la direcció.
- b. L'avaluació de l'exercici de la direcció i la de l'exercici de la docència han de conduir al **reconeixement laboral i professional, tant dels directors com dels docents**, i han de tenir incidència en les seves respectives carreres professionals.

- c. Cal posar en marxa les normes ja aprovades a través del decret d'autonomia i del de direccions i que la inèrcia no han permès desplegar. Transitòriament es poden i s'han d'endegar tots els compromisos sense compensació econòmica.
- d. El procés d'acreditació de les direccions ha de concloure urgentment en el **reconeixement de la condició de directiu professional docent**, amb la regulació i establiment de les seves competències, condicions de treball i avaluació específiques, com també en la valoració laboral i promoció personal en la seva carrera professional.
- e. El desenvolupament del model directiu passa també per **incrementar el nombre actual de directius professionals docents acreditats**, per la qual cosa es fa imprescindible iniciar un nou procediment per a l'obtenció de l'acreditació del directiu professional docent.

### **3) La formació de directius i directives:**

La formació és imprescindible per dotar els centres educatius de directores amb competències, capacitats i habilitats directives que els permetin desenvolupar les noves funcions i responsabilitats. S'ha de pensar en una formació feta a mida dels diversos perfils de directores que tenim. I per tot això:

- a. Ha d'estar orientada a **materialitzar visiblement una nova direcció**, altament qualificada, al servei de la ciutadania i de les seves necessitats formatives, compromesa en l'aprenentatge de l'alumnat i en la millora del seu rendiment acadèmic.
- b. Ha de preparar les **direccions per a un lideratge fort i distribuït, que amb visió transformadora** permeti la presa de decisions, en un context d'enfortiment institucional i de retiment de comptes.
- c. Ha de **propiciar un canvi d'actitud en l'exercici de la direcció**, per tal que cada directiu assumeixi plenament el contingut del càrrec i, dotat de les eines pedagògiques, organitzatives i de gestió pertinents, pugui construir el seu perfil professional de direcció segons les característiques del centre, de l'entorn, etc.

#### 4) Sobre el procés de selecció de les direccions:

El procés de selecció ha de ser una garantia per a l'eficàcia del model directiu proposat per a l'enfortiment dels centres educatius:

- a. És contradictori que l'Administració educativa inverteixi en formació inicial de directors i alhora els impedeixi de presentar més d'una candidatura simultània. Els candidats han de **poder presentar més d'un projecte de direcció en la mateixa convocatòria**. Per a això, és imprescindible que l'Administració educativa posi a l'abast dels candidats els documents i indicadors essencials per dur a terme el seu projecte de direcció.
  1. L'Administració educativa, en un context d'eficiència, ha de rendibilitzar aquesta inversió amb el nomenament de docents formats i amb voluntat manifesta de dedicar la seva carrera professional a l'exercici de la direcció.
- b. A fi de respectar el principi de la igualtat d'oportunitats i la cerca de l'excel·lència, **candidats interns i externs han de disposar de les mateixes oportunitats** en la norma reguladora.
- c. A fi de no malmetre l'experiència directiva s'ha de **permetre presentar candidatura a persones que no hagin estat treballant el curs anterior en centres docents**.
- d. El concurs de selecció s'ha de dur a terme amb plenes garanties per als candidats. L'experiència dels darrers cursos demostra que els candidats no són seleccionats d'acord amb els quatre principis que regulen la selecció en un concurs de mèrits: publicitat, igualtat, mèrit i capacitat. Els **representants de l'Administració (president i ponent) han de ser els garants** que en el procés de selecció els candidats són **seleccionats per la seva vàlua professional i per la qualitat i adequació del seu projecte de direcció**. De fet, el que cal és revisar la composició de la comissió de selecció, fent-la més tècnica i neutral, és a dir, menys dependent d'interessos personals locals i més sotmesa a criteris experts, com per exemple la de directius professionals docents.
- e. **La selecció de directius professionals**, que ha aconseguit alliberar-se de les pressions corporatives dels centres, ha de continuar amb fermesa, millorant els procediments emprats en la primera convocatòria. Els

directius professionals han d'anar als centres a exercir les funcions per a les quals han estat seleccionats. L'Administració ha d'aprofitar aquest valuós capital humà, emprant-lo com a punta de llança de la nova direcció professional, com a implantació efectiva del lideratge pedagògic i com a factor dinamitzador del conjunt del sistema educatiu.

- f. AXIA pensa que la **selecció dels directors** ha d'estar basada en tots els criteris exposats anteriorment, criteris que busquen la millora dels centres, amb Projectes de Centres vius, revisables, basats en la responsabilitat, el compromís i el lideratge de la direcció. I per tot això entén que **s'ha d'eliminar la pràctica del nomenament "a dit"**, ja que aquesta és totalment contradictòria amb l'esperit de les normes que volen desenvolupar i evidencia que la direcció d'un centre no és atractiu ni està suficientment prestigiada per l'Administració educativa.

AXIA comparteix plenament el principi del preàmbul de la LEC en el qual hom afirma que els elements que caracteritzen el sistema educatiu català necessiten una profunda reforma estructural que li permeti assumir un paper de lideratge actiu per donar resposta a les demandes de la societat actual. No cal dir que una de les profundes reformes que ha de prosseguir sense descans l'Administració educativa és la de la direcció, condició imprescindible, però no pas única, per a la millora del nostre sistema educatiu; **la selecció, la formació, avaluació i promoció del professorat**, n'és una altra. Així com fer del centre educatiu el lloc on es prenen les decisions.

El desplegament de la LEC, que ha començat per l'autonomia i la direcció de centres, i continuarà amb el decret de plantilles, ha de prosseguir de manera tan sostinguda com harmònica, per tal de crear sinèrgies entre tots els components del sistema educatiu. Un dels que més repercussió té en la millora dels resultats educatius és el professorat. La LEC aposta decididament per la carrera professional del professorat, probablement la reforma més complexa, però la més urgent i ineludible.

Així doncs, l'autonomia dels centres, la direcció professional, la carrera professional del professorat i l'avaluació de tots aquests components formen part d'una mateixa política educativa, de manera que cadascun d'ells

difícilment pot avançar sense el suport dels altres. Per exemple, el lideratge pedagògic de la direcció no pot ser eficaç sense un professorat que estigui ben format, ben motivat i ben avaluat.

És ben cert que la LEC va estar elaborada des d'uns plantejaments econòmics que l'actual crisi (malauradament de llarga durada) ha fet en part inviables. És, doncs, necessari revisar i ressituar aquests plantejaments, establint un nou ordre de prioritats i un nou calendari d'aplicació.

AXIA vol participar en aquest procés, no només per situar-hi i defensar les legítimes demandes laborals i professionals dels directors, sinó també per explicar a la comunitat educativa la necessitat de gestionar els recursos amb austeritat i eficiència, al servei de la millora de l'educació de Catalunya.

Barcelona, novembre de 2013