



Diploma de Postgrau en  
**Direcció de Centres Educatius**

# **Fonamentació i disseny de lacció formativa**

**Joan Teixidó Saballs**  
GROC



---

## **Diploma de Postgrau en Direcció de Centres Educatius**

Identitat, fonamentació i trets distintius de la proposta formativa

---

**Joan Teixidó Saballs**  
**GROC**

La direcció escolar és un factor clau en la millora de l'escola, tant pel que fa al funcionament organitzatiu com en l'assoliment de la funció social que li és encomanada: l'aprenentatge i el desenvolupament de l'alumnat. Fins aquí, l'acord és unànime. Les dificultats apareixen quan ens posem a analitzar la incidència d'aquests postulats en l'activitat quotidiana que duen a terme els directius. Aleshores, observem que hi ha una gran varietat de plantejaments davant del càrrec que donen lloc a formes d'actuar ben diferents. Aquesta diversitat és explicable, en part, per les peculiaritats de cada context (un centre d'adults, una escola rural, un institut, una EOI...), per la seva història i evolució recent i, sobretot, per les característiques (competències, creences, valors, actituds, motivacions...) de les persones que exerceixen el càrrec. El que fan els directius i, sobretot, la manera com ho fan, depèn, en gran mesura, de les persones, de la idea que s'han format del que és dirigir. Només cal que ens deturem a considerar la manera com actuen dos directius davant d'una situació similar per adonar-nos d'aquest fet.

La història moderna de la direcció escolar a l'estat espanyol es caracteritza per una tensió constant entre la necessitat de professionalitzar la funció directiva i les dificultats per trobar una fórmula administrativa i un estatus professional que ho possibilitin i que, alhora, no trenquin la seva capacitat d'influència en el claustre i en la comunitat que permeti la construcció d'un projecte d'escola. En aquest punt hi ha visions contraposades pel que fa a la manera d'arribar-hi i, a hores d'ara, no és una qüestió plenament resolta. Amb tota probabilitat, la futura llei d'educació que sembla que es promulgarà el 2013, legislarà aquesta qüestió. A Catalunya, la Llei d'Educació de Catalunya va establir les bases per a la professionalització de la direcció que, posteriorment, ha estat desenvolupades als Decrets

102/2010 d'Autonomia de Centres i 155/2010, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.

Posteriorment, la LOMCE al seu article 131.1.d. ha establert l'obligatorietat d'"estar en possessió de la certificació acreditativa d'haver superat el curs selectiu sobre el desenvolupament de la funció directiva" per a ésser candidat a la direcció d'un centre escolar. Les característiques d'aquest requisit han estat desenvolupades al *Reial Decret 894/2014, de 17 de octubre, pel qual es desenvolupen les característiques del curs de formació sobre el desenvolupament de la funció directiva*, que serà impartit pel Ministeri d'Educació, Cultura i Esport o, en l'àmbit de les Comunitats Autònomes, pels organismes que aquestes determinin

Un dels elements clau de la professionalització rau en la formació. Si acceptem que l'exercici directiu és una feina especialitzada que es diferencia clarament de la docència, resulta lògic que l'aprenentatge d'una nova professió no es basi únicament en la pràctica i en l'assaig i error. Es tracta d'establir els fonaments de l'exercici directiu que permetin l'accés al càrrec en millors condicions.

El Grup de Recerca en Organització de Centres ha prestat una atenció constant a la direcció escolar des de l'any 1995. Durant tots aquests anys ha efectuant aportacions valuoses al progrés del coneixement acadèmic i, sobretot, accions de transferència de coneixement realitzades a Catalunya i arreu de l'estat. Des d'aquesta perspectiva, es troba en disposició de donar resposta a les necessitats i demandes de la comunitat educativa gironina i catalana, tot oferint una proposta formativa assenyada (que recull i articula l'experiència acumulada), singular (amb un disseny formatiu propi) i de qualitat (tant en el disseny de la formació com en la selecció dels ponents). Vegem-ne, a continuació, els principals trets distintius.

## **1.- Des de i per a les persones**

L'element clau entorn del qual pivota el postgrau són les persones. No ens identifiquem amb la idea del director/a escolar com una mena de "superman" o "superwomen" que ha de ser a tot arreu i que té poders per arreglar-ho tot. El directius són persones corrents que, en un moment de la seva vida, moguts per motivacions que són singulars en cada cas, s'han plantejar dedicar el seva atenció i esforç a millorar l'escola en la qual treballen i, per poder-ho fer, han hagut d'adquirir o desenvolupar competències que no posseïen. Des d'aquesta perspectiva, estem convençuts que **el progrés de la direcció escolar**

**rau en les persones que exerceixen el càrrec** i, particularment, en els seus factors mentals: la seva concepció de la direcció, la percepció del nivell i del tipus de relació que han de mantenir amb els docents, les famílies, l'Administració...; la manera com reben, integren, reconstrueixen i donen resposta a les demandes, expectatives y pressions (sovint contraposades) que recauen sobre ells, etc.

És cert que la direcció és una feina activa, que s'han de fer coses, que s'ha d'intervenir en situacions que sovint són complexes. Però la intervenció ha de ser fonamentada, contextualitzada, prudent... No n'hi ha prou amb saber la normativa, sinó que cal aplicar-la amb criteri, amb seny, amb seguretat... Han de posseir coneixements... però també els han d'analitzar i valorar críticament; han d'adquirir i desenvolupar habilitats... però han de plantejar-se al servei de què les posen; han de créixer i sentir-se còmodes i exercir en plenitud en el càrrec... però també han de saber adonar-se del moment oportú per deixar-lo. En definitiva, el "bon director" és molt més que un gestor. Davant dels reptes i dificultats que se li presenten es planteja què hi pot fer, si és oportú, quins resultats se'n derivaran... En síntesi, la intervenció dels directius es troba regulada pel que pensen; per com ho veuen; pel que creuen que han de fer, que els convé fer o que els és més còmode fer; pel que saben fer... Coneixedors d'aquesta realitat, els diversos mòduls del postgrau (amb diversa intensitat i característiques peculiars) es proposen anar més enllà de la transmissió de coneixements per tal de contribuir al creixement professional i personal.

Es tracta d'un objectiu complicat però possible. És complicat perquè implica conèixer i acceptar la posició de cadascú (experiència, formació, concepció de la direcció, motivacions per accedir o per romandre en el càrrec, expectatives, autoimatge, etc.) i, també, tenir en compte les peculiaritats del context social (sistema educatiu, entorn proper: poble, vila, ciutat..., nivell socioeconòmic de les famílies, etc.) i institucional (titularitat, tamany, nivell educatiu, historia recent i trajectòria del centre, etc.) on s'exerceix el càrrec. Però, tot i reconèixer-ne la dificultat, és possible. L'adopció d'un mètode de treball propi així com els resultats d'experiències anteriors, ho avalen.

## **2.- Focalització a la millora**

La motivacions que empenyen les persones a exercir un càrrec directiu són múltiples: l'especialització, el desig de promoció, el coneixement intern del sistema, la disminució d'hores

lectives, la compensació econòmica, les demandes de companys o de l'Administració.... Totes hi poden ser presents en diversos graus i són prou legítimes. Ara bé, per damunt de totes elles hi ha d'haver el propòsit d'incidir en la millora de l'organització per tal de donar resposta a les demandes de la societat i del sistema educatiu.

El postgrau es proposa donar resposta a aquesta orientació bàsica des de tres perspectives complementàries:

- a) La presència d'aquest plantejament, d'una manera transversal, en els diversos mòduls que configuren el Postgrau.
- b) L'anàlisi de la intervenció dels directius en l'impuls i la implementació de projectes i iniciatives de millora
- c) La realització d'un Treball de Fi de Màster que consistirà en l'elaboració d'un Projecte de Direcció o bé el disseny i el desplegament d'una iniciativa contextualitzada de millora institucional

### **3.- Arrelament al context**

El postgrau s'adreça a la comunitat educativa catalana i, per tant, els principals destinataris són els docents i directius catalans. Ara bé, s'ofereix en una àrea territorial que ve determinada per les diverses Demarcacions Territorials en les quals s'estructura l'Administració Educativa catalana. Des d'aquesta perspectiva, es tindrà en compte, d'una manera prioritària, la realitat territorial tant pel que fa a la contextualització dels continguts, com en l'anàlisi de les principals singularitats o problemàtiques, com en la selecció dels ponents.

El reconeixement d'aquesta realitat no significa que s'exclouï la participació de docents d'altra procedència (ben al contrari, hi seran benvinguts!) o bé que puguin dissenyar edicions adaptades a altres contextos.

### **4.- Col·laboració interinstitucional**

El disseny i la posada en marxa del postgrau ha estat possible arran de la col·laboració fluïda i eficaç entre les tres instàncies que hi ha contribuït des d'un bell començament: el coneixement científic aportat pel professorat universitari de diversa procedència, el col·lectiu de directores i directores en exercici i el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

Es parteix d'un disseny inicial que és discutit, negociat i consensuat per les tres instàncies i per l'equip de formadors per tal de garantir la coherència i la complementarietat de plantejaments. Igualment, se segueix aquest criteri en la selecció de ponents i en la designació de coordinadors

## **5.- Curs extensiu de nivell intermig**

La formació de directius admet múltiples modalitats formatives (des de conferències o jornades fins màsters i postgraus) que poden resultar adequats en funció dels objectius i de les circumstàncies. En qualsevol cas, sembla lògic tendir a la complementarietat i a la interrelació entre elles.

El postgrau adopta el format d'un curs extensiu, de llarga durada que possibilita una apropament global a la direcció amb una doble finalitat:

- a.- Formació inicial. Proporcionar una aproximació inicial a la realitat directiva, a la feina dels directius, i al desenvolupament personal i professional en l'exercici del càrrec
- b.- Primers estadis de desenvolupament professional. Contribuir a la sistematització i a la fonamentació de coneixements que s'hagin adquirit prèviament mitjançant l'exercici de càrrecs directius o de coordinació.

Es tracta, per tant, d'una proposta adequada als estadis inicial i intermig de desenvolupament professional que, en cursos venidors, serà complementada amb altres propostes formatives intensives (de pocs dies de durada) i especialitzades.

## **6.- Orientació al desenvolupament professional i personal**

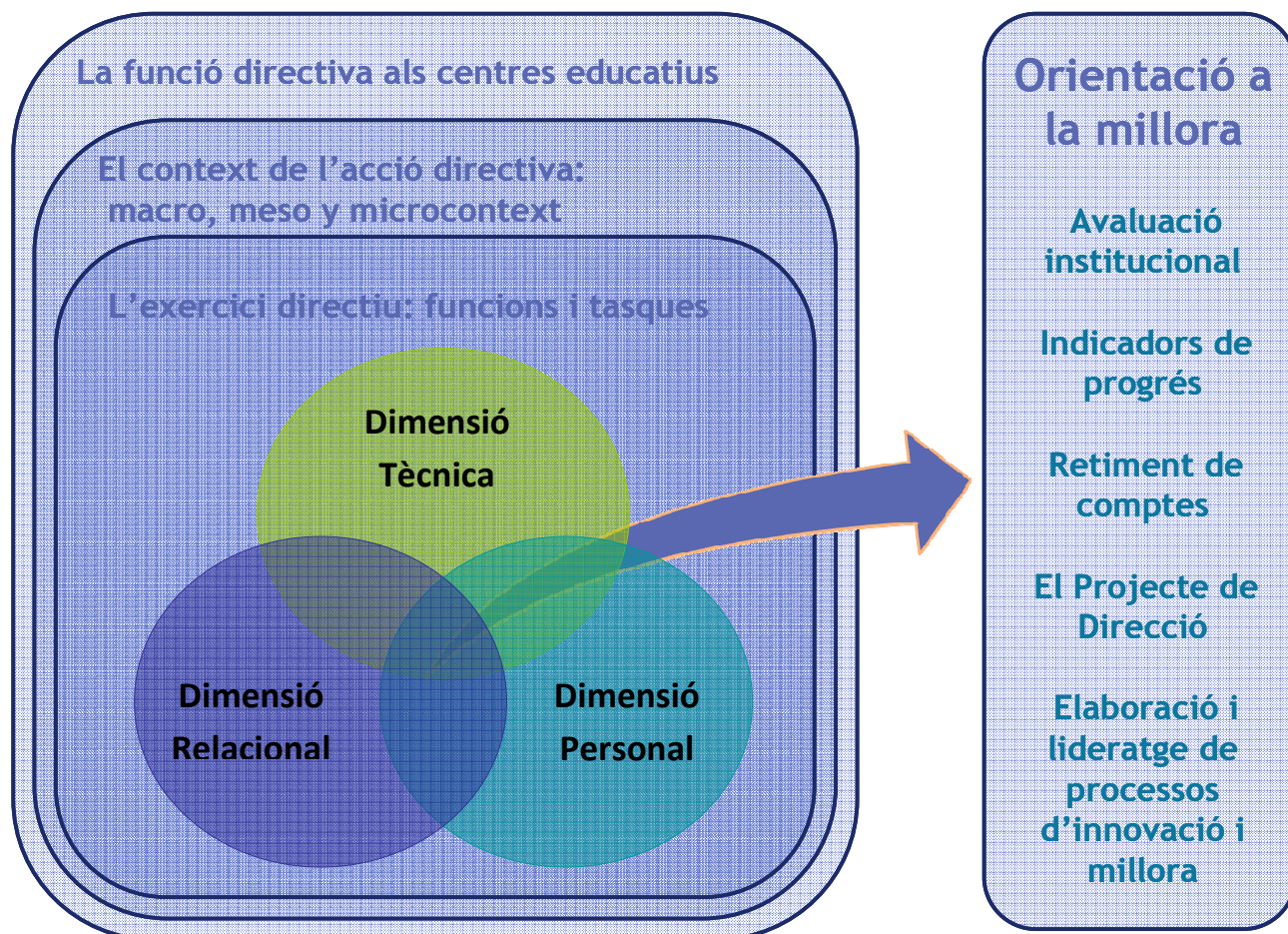
La construcció del rol directiu no és una cosa d'avui per demà sinó que és un procés continu que es du a terme mitjançant la interacció amb altres persones (professorat, famílies, inspecció, altres directius, etc.) que són significatives en l'exercici del càrrec, els quals opinen, critiquen, alaben, censuren, demanen, ordenen, suggereixen, animen... En definitiva, esperen que el directiu actuï d'una determinada manera i li ho fan saber de maneres diverses en funció de la situació, la intenció, les possibilitats, la posició, el nivell de formació, etc. Recíprocament, el directiu també es proposa influir en aquestes persones.

La consolidació professional i la construcció de lideratge no són realitats objectives, que poden ésser descrites, analitzades, estudiades i apreses, sinó que són el resultat d'un procés de creixement personal. Els directius van configurant el seu rol a mesura que l'exerceixen: veuen les coses d'una manera diferent, aprenen rutines, desenvolupen habilitats, es construeixen esquemes d'acció... i, alhora, es van construint respostes a qüestions com en què consisteix la feina? quin sentit té? on comença i on acaba?, etc. En síntesi, es van sentint més seguts, més fermes, més còmodes en la feina que fan; alhora, les persones amb qui interaccionen se n'adonen i els ho reconeixen. Algunes vegades, d'una manera explícita; altres, d'una manera tàcita.

Un dels episodis organitzatius que contribueix d'una manera més decisiva al progrés personal i professional rau en l'afrontament dels dilemes, situacions delicades o conflictes en el que han d'intervenir. D'una banda, les parts involucrades miren de condicionar el director/a: pressionen, adverteixen, exhorten, amenacen, intenten dissuadir, plantegen pactes... és a dir, juguen els seus trumfos de la manera que creuen més convenient per aconseguir els seus objectius. D'altra banda, la resta de la comunitat educativa posa atenció a la seva actuació: perquè es troba vinculat a una de les parts, perquè en tem les conseqüències, perquè considera que establirà un precedent o, simplement, hi assisteix com a mer espectador. El directiu sap que ha d'actuar. També sap que la seva intervenció serà observada/analitzada/valorada amb lupa. I que tot plegat (tant si fa com si deixa de fer) contribuirà (en positiu o en negatiu) a la seva consolidació en el càrrec i, també, al guany o pèrdua de lideratge. En aquest punt, si només presta atenció al coneixement (el que diu la ciència o que s'estableix a la normativa) o a la intervenció (què fer?, quina estratègia seguir?) corre el risc d'oblidar o de deixar en segon terme la raó d'existir de l'escola i, també, el seu compromís amb el càrrec. A l'hora de decidir què fer?, quan i com fer-ho? el criteri a seguir no necessàriament ha de ser la simplicitat, ni tampoc la comoditat, ni l'aplicació cega de la normativa. S'han de tenir en compte la consistència amb actuacions anteriors, l'autenticitat en la intervenció (transparència, compromís, fermesa...), el manteniment de relacions i, sobretot, el respecte a les persones. La clau per esdevenir un bon/a director/a no rau tant en allò que els directius saben o fan sinó en la manera com ho fan, en els propòsits o raons que guien la seva acció i en la manera com ho comuniquen als seus col.laboradors i a la comunitat. Aquesta és l'essència del lideratge. Des d'aquesta perspectiva, una part notable del postgrau es destinarà a l'aportació i al comentari de situacions que han d'afrontar els directius, tot considerant-ne els dilemes que han d'afrontar en el pas a l'acció. Per fer-ho possible, se seguirà el mètode de treball ideat per GROC que es detalla a [http://www.ioanteixido.org/doc/form\\_dir/lapiceros.pdf](http://www.ioanteixido.org/doc/form_dir/lapiceros.pdf)

## 7.- Disseny

El postgrau s'articula en diversos mòduls que s'integren en el diagrama



## 8.- Continguts

### Mòdul 1 La funció directiva als centres educatius.

La funció directiva a les organitzacions educatives.

Conceptes bàsics: organització, administració, direcció, lideratge, gestió, poder, autoritat...

Models directius: models de direcció escolar a Europa

Evolució del model directiu espanyol des de la LODE (1985) a la LOMCE (2013)

La direcció escolar a la LEC i al Decret de Direcció



El procés d'accés a la direcció escolar en l'actualitat

### **Mòdul 2. Societat, sistema educatiu i escolar**

Societat, sistema educatiu i escola

Característiques distintives dels centres educatius com a organitzacions

La participació de la comunitat educativa

Col·laboració comunitària: plans d'entorn, comunitats d'aprenentatge, escoles obertes...

Política Educativa, Administració Educativa, Inspecció Educativa i Direcció

El Departament d'Ensenyament: competències, estructura i funcionament

### **Mòdul 3- Marc normatiu aplicable als centres docents**

Bases legal que regulen el sistema educatiu català.

Lleis i reglaments educatius. Nivell competencials en educació

Anàlisi de la legislació bàsica en matèria d'educació

Normativa de procediment administratiu

Normativa aplicable al personal funcionari i laboral.

Normativa aplicable a la convivència i al menor.

### **Mòdul 4- L'exercici de la direcció d'un centre educatiu**

L'exercici de la direcció: dimensions, rols, tasques i competències

Característiques generals de la feina dels directius

Anàlisi de les funcions dels directius a la LEC i a la LOMCE

Les tasques dels directius. Què fan realment? Quines dificultats se'ls presenten?

Identificació i desenvolupament de competències directives. Quines són? Com s'adquireixen?

L'activitat quotidiana dels directius

### **Mòdul 5. Dimensió tècnica: organitzar i gestionar el funcionament del centre educatiu**

Planificació de la vida escolar: documentació institucional i gestió per projectes.

Distribució de tasques i funcions i organització del centre

Coordinació de l'activitat quotidiana.

Gestió de recursos humans.

Gestió dels temps i l'espai

Gestió de la convivència escolar.

El paper de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació en el centre.

### **Mòdul 6. Dimensió relacional: vers un clima escolar afavoridor de l'aprenentatge**

Clima i cultura escolar

Acollida al professorat i als membres de la comunitat

Participació i Treball en equip  
Comunicació i presa de decisions a l'escola  
Organització i desenvolupament de reunions  
Intervenció en la resolució de conflictes organitzatius

### **Mòdul 7. Dimensió personal: la construcció de lideratge educatiu.**

El lideratge como a influència: concepte i models  
Competències essencials de lideratge. Què fan els líders eficaços?  
Reflexió sobre la pràctica i construcció d'un estil directiu propi .  
Lideratge de processos de millora escolar  
Competències directives orientades al lideratge de processos de millora

### **Mòdul 8. Retiment de comptes i qualitat. Processos de millora escolar**

Autonomia, transparència y retiment de comptes.  
Plans de millora. Planificació estratègica de processos.  
Establiment d'indicadors de progrés institucional  
L'avaluació institucional com a eina de millora. Eines per a l'avaluació del centre docent  
Presentació i anàlisi de projectes de millora organitzativa

### **Mòdul 9. El Projecte de Direcció**

Concepte i delimitació legal.  
Identitat: Què és el PdD? De quins elements consta?  
Procés d'elaboració. Com es fa? Quin ha de ser el resultat final?  
Eines i recursos per a l'elaboració tutoritzada del PdD.  
Difusió del Projecte de Direcció a la Comunitat Educativa  
Exposició i defensa del PdD davant la Comissió de Selecció

## **9.- Projecte de Direcció**

El Postgrau comporta l'elaboració, la presentació i la defensa en un acte públic d'un Projecte de Direcció elaborat a partir de les directius contingudes al Decret 155/2010 i a la corresponent convocatòria de procés selectiu per a la provisió de places vacants.

Cada estudiant compta amb un tutor que l'orienta i fa un seguiment del procés d'elaboració i presenta del PdD.

L'avaluació positiva del Projecte de Direcció és requisit imprescindible per a l'obtenció del títol

L'elaboració del Projecte de direcció implica una dedicació de 246 hores per part de l'estudiant distribuïdes en 16 h. de classes presencials, 210 h. de treball dirigit i 20 h. de treball autònom

## **10.- Avaluació.**

El procediment d'avaluació del Postgrau reflectirà el nivell d'assoliment dels objectius del programa, així com el desenvolupament de competències directives.

L'avaluació dels estudiants anirà a càrrec de la Comissió Avaluadora integrada pel Director Acadèmic, el Coordinador i els Tutors

La Comissió Avaluadora farà públics el criteris i procediments d'avaluació. També farà públiques les qualificacions finals amb 10 dies d'antel.lació al tancament de les actes així com els procediments de revisió, de reclamació i de resolució referits a les qualificacions

La qualificació final dels estudiants serà numèrica, en una escala de l'1 al 10. Donarà lloc a les qualificacions següents: "suspens" (de 0 a 4,9); "aprovat" (de 5 a 6,9); "notable" (de 7 a 8,9) i excel.lent (de 9 a 10). La qualificació final es registrarà a l'expedient acadèmic de l'estudiant i constarà als certificats que s'emetin.

La Comissió d'Avaluació podrà atorgar fins un 10% de Matrícula d'Honor entre els estudiants que hagin obtingut un excel.lent.

El procés d'avaluació culmina amb la signatura i l'arxiu de l'Acta d'Avaluació.