

PROCEDIMENT D'ACCÉS I PERMANÈNCIA EN LA DIRECCIÓ D'UN CENTRE EDUCATIU A CATALUNYA: UNA PROPOSTA DE CANVI

Joan Teixidó Saballs
Universitat de Girona. GROC. ForDires

PROCEDIMENT D'ACCÉS I PERMANÈNCIA EN LA DIRECCIÓ D'UN CENTRE EDUCATIU A CATALUNYA: UNA PROPOSTA DE CANVI

Joan Teixidó Saballs
Universitat de Girona. GROC. ForDires

Amb el suport de:



Diputació de Girona

© Joan Teixidó Saballs, Narcisa Camacho Oña (Eds)

© Grup Malhivern S.C.P. 2017
C/ Guinardó 25
08530 La Garriga (Bcn)
www.malhivern.com
informacio@malhivern.com

1ª edició: abril de 2018

Disseny de la coberta: Malhivern S.C.P.
Maquetació, composició i adaptació per a impremta: Malhivern S.C.P.

ISBN 13: 978-84-939985-7-8
Dipòsit Legal: DL B 27660-2017

Queda rigurosament prohibida, sense autorització escrita dels titulars del copyright, sota les sancions establertes a les lleis, la reproducció parcial o total d'aquesta obra amb qualsevol mitjà o procediment, compresos la reprografia i el tractament informàtic, i la seva distribució d'exemplars mitjançant lloguer o préstec públic.

ÍNDEX

Ponència

Procediment d'accés i permanència en la direcció d'un centre educatiu a Catalunya: una proposta de canvi

Joan Teixidó Saballs

Universitat de Girona. GROC. ForDires

13

Estudis i recerques

El director profesional en España: formación, selección y evaluación

Carmen Álvarez Álvarez y Emma Fernández Gutiérrez

Universidad de Cantabria e IES Torres Quevedo. Santander

37

Anàlisi sobre la transició i l'adaptació de les direccions de les escoles i instituts de Catalunya al model LEC

Arcadi Cirera Castells i Concha Salinas Pueyo

Consell Superior d'Avaluació / Consell Escolar de Catalunya

47

Una propuesta de cambio en el sistema de acceso y permanencia en la dirección escolar

María J. Hernández-Amorós y María A. Martínez Ruiz

Facultad de Educación. Universidad de Alicante

63

Percepción del desarrollo de competencias directivas en estudiantes del máster en dirección de centros educativos

Gisela Cebrián Bernat y Olvido Andújar Molina

Universidad Camilo José Cela. Madrid

79

Projecte de Direcció

Els aspectes emocionals i relacionals en el Projecte de Direcció d'un institut d'educació secundària

Jordi Castellví Segura

Institut de Castellbisbal

95

Liderazgo educativo y construcción didáctica en un proyecto de dirección

José M^a Sardá de las Heras

IES Aníbal González. El Pedroso. Sevilla

107

Els indicadors de centre: un full de ruta per al projecte 3-16

Miquel Marcé Castillo

Institut Escola Mestre Andreu. Sant Joan de les Abadesses

117

Direcció i Gestió de centres educatius

Acollida i acompanyament als professionals del centre: un repte de la direcció

Maria Pla Salas, Maite Ferrer Morera i Ildefonso Cardo Muñoz

Escola Pau Casals i Escola Virolet. Sabadell

131

Acompanyament a famílies a l'escola bressol

Irene Amor Martínez

Llar d'Infants El Molí. Molins de Rei

137

Eines per a dinamitzar un claustre de docents i aprofitar al màxim la seva sinèrgia

Pilar Calçada

Institut Joan Segura i Valls. Santa Coloma de Queralt

147

Gestión institucional con recursos limitados

Lissett Román Serrano

*Secretaria de Educación Superior, Ciencia,
Tecnología e Innovación. (SENESCYT) Ecuador*

157

Generació automàtica de documents de centre amb G Suite

Martín Martín Jorge i Miquel Tarazona Belenguer

Institut Joan d'Àustria. Barcelona

167

Transformació i millora institucional

Projecte de singularització d'un centre educatiu: compaginar estudis i esport

Glòria Montoy Miret

Institut Carles Vallbona. Granollers

177

Entorn d'Aprenentatge de Flix: aprofitament dels recursos de la zona en clau educativa

Josep Manel Albiac Machin

Entorn d'Aprenentatge de Flix

187

**R-Evolució. Clima de Centre:
un mosaic de realitats, un mateix camí**
Lucrècia Bernaltes Tenesa i Àngela Pitarch Pech
Institut Ramon Berenguer IV. Amposta **197**

Iniciatives i Projectes d'Innovació Docent

'Romani ludis in Emporis' o com jugàvem fa 2.000 anys
Biel Pubill Soler
Institut de Flix **207**

Dissenyem per al canvi
Mercè Ballabriga Arbonés
Institut de Flix **217**

El plaer d'aprendre fàcilment: la Kinesiologia Educativa
Laura Pérez Vendrell i Marta Portell Mensa
Escoles Estel Guinardó i Calderón. Barcelona **227**

Una nova manera d'entendre l'educació infantil a l'escola el Carrilet
Rosa Maria Martínez Toledo i Elena Trijueque Maria
Escola Carrilet. Palafrugell **235**

Projecte "Som música"
Jordi Ferrarons Aguiló, Sílvia Sala Norti i Mercè Soler De Morell Pagès
Escola Malagrida. Olot **243**

Un proyecto sin fronteras
Gema Cillero García (*CEIP Plurilingüe Vista Alegre. Burela. Lugo*)
Greet Snoekx (*G.B.S De Bosmier - Balen, Bèlgica*) **251**

Parlem d'escola inclusiva: disseny i planificació
Josep Enric Forcadell Roman, Esther Vallvé Martínez i Josep Vericat Vidal
ZER Mestral i Centre Ocupacional Verge de la Cinta. Fundació Mercè Pla **261**

Parlem d'escola inclusiva: implementació i perspectives de futur
Carlos Javier Blanch Pelechá i Josep Albert Ferré Fatsini
ZER Mestral **267**

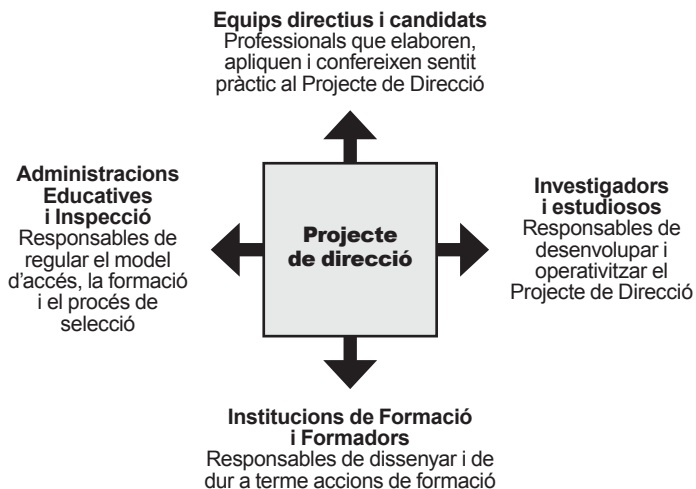
PRESENTACIÓ

El Projecte de Direcció, tal com és concebut a la legislació vigent, esdevé un factor clau en el desenvolupament de l'autonomia de centre i, alhora, constitueix un element determinant en l'accés al càrrec, en l'exercici de la direcció i en l'avaluació del període de mandat.

Després d'alguns anys des de la posada en pràctica (5 a Catalunya i 3 a la resta de comunitats autònomes), quan ja es compta amb una considerable experiència pel que fa al nou model d'accés a la direcció escolar en el qual el Projecte de Direcció hi té un paper rellevant. És un moment oportú per fer una aturada en el camí, per difondre els aprenentatges i els resultats de la recerca duta a terme en els darrers anys.

El Projecte de Direcció és objecte d'atenció de diversos actors del sistema educatiu, que el perceben i el conceben des de perspectives complementàries. És objecte d'interès de a) els directius en exercici (en tant que professionals que l'elaboren, l'apliquen i li confereixen un sentit pràctic); b) els docents que aspiren a presentar una candidatura (en tant que instrument que operativitza i possibilita l'accés al càrrec); c) les Administracions Educatives (en tant que entitats responsables de regular l'accés a la direcció i la formació per a l'exercici del càrrec); d) la Inspecció d'Educació (en tant que té una intervenció destacada en el procés de selecció i, alhora, és responsable de l'avaluació); e) les estructures i institucions de formació (en tant que responsables del disseny i el desplegament de les accions formatives); f) dels formadors (en tant que encarregats d'ensenyar i acompanyar els candidats en l'elaboració del PdD) i, també, *last but not least*, g) de les persones que hem dedicat atenció a l'estudi de la direcció escolar (particularment, aquells que ens hem centrat en l'anàlisi de la realitat directiva des d'una perspectiva aplicada), amb la pretensió (potser quimèrica) d'ésser útils als directius i de contribuir al progrés de la direcció).

Des de la seva fundació (2000) la línia principal de recerca del grup Bitàcola-GROC (GRHCS067), s'ha centrat en la recerca aplicada en relació a l'exercici de la direcció escolar. Les activitats més recents, desenvolupades en el darrer quinquenni, se centren en la formació per a la direcció escolar, tant des d'una perspectiva científica (amb diverses aportacions que analitzen i fonamenten com hauria de ser la formació alhora que n'aporten concrecions) com pràctica amb el disseny i desenvolupament d'accions de formació; organització de Jornades; participació a cursos i seminaris de directius, etc.



Destinataris de la Jornades “El Projecte de direcció; formació i accés”

Arran del treball realitzat, comptant amb la col·laboració de la Universitat de Girona, del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya i de l'Ajuntament de Palafrugell, els dies 9, 10 i 11 de novembre de 2017 s'han dut a terme les Jornades “El Projecte de Direcció: formació i accés” en un format doble: **a)** una acció de difusió selectiva adreçada a responsables de formació de directius de diverses CC.AA., a formadors i a membres de comissions de selecció i **b)** una acció genèrica, dirigida a directius en exercici i a docents interessats per l'accés a la direcció.

El Workshop “El projecte de direcció en la formació per a la direcció de centres educatius” es realitzà els dies 9 i 10 de novembre de 2017 al Centre Municipal d'Educació de Palafrugell, en sessions de matí i tarda. Aplegà una setantena de professionals vinculats a la formació per a la direcció escolar provinents de Catalunya, de 12 altres comunitats autònomes de l'estat espanyol, d'Equador i de Bèlgica. Les sessions de treball, en format de grups de debat, es van dedicar a:

1. Analitzar els diversos aspectes a considerar en la formació per a la direcció escolar d'acord amb la regulació legal en vigor: modalitats, moments, formadors, organització, etc.
2. Considerar el paper del Projecte de Direcció en la formació inicial i permanent per a l'exercici de la direcció.
3. Propiciar l'intercanvi de parers, el debat i la construcció conjunta de co-nexament entre els participants al Workshop

La Jornada de Reflexió “El Projecte de Direcció en l'accés a la direcció d'un centre educatiu” es realitzà el dia 11 de novembre de 2017 al Teatre Municipal

de Palafrugell. Hi assistiren 220 participants de Catalunya i d'altres indrets de l'estat. La sessió del matí fou col·lectiva. Es destinà a

1. Identificar els aspectes clau en el procés d'accés a la direcció d'un centre educatiu.

2. Analitzar el paper del Projecte de Direcció en l'accés a la direcció des de la perspectiva dels diversos actors que participen en el procés.

La sessió de la tarda es realitzà a l'Escola Torres Jonama i a l'Institut Frederic Martí Carres de Palafrugell. Es destinà a la presentació d'estudis, experiències i comunicacions relacionades amb la innovació, l'organització, la direcció i la gestió de centres educatius. Es tractava d'explicar, d'una manera planera i directa, estudis, projectes o iniciatives que ja s'han dut a terme o que s'estan dissenyant i preparant, amb la intenció de donar-los a conèixer i compartir-los amb altres professionals.

S'hi presentaren 23 comunicacions o experiències que poden classificar-se en cinc apartats que articulen els capítols d'aquesta publicació:

- A)** Estudis o recerques referides a la direcció o de la formació per a la direcció.
- B)** Anàlisis i consideracions referides al Projecte de Direcció.
- C)** Pràctiques de direcció i gestió de centres.
- D)** Exposició d'iniciatives de transformació o millora institucional.
- E)** Experiències, projectes o innovacions docents.

JorD-2017 ha estat possible arran de la col·laboració d'institucions públiques i entitats socials: el Vicerectorat de Recerca; l'Institut de Recerca Educativa i el Consell Social Universitat de Girona; la Secretaria General de Polítiques Educatives; la Subdirecció General de la Funció Directiva i els Serveis Territorials a Girona del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya; l'Ajuntament de Palafrugell; la Diputació de Girona; la Facultat d'Educació i Psicologia de la Universitat de Girona; l'Ajuntament de Mont-ras; el Departament de Pedagogia de la Universitat de Girona; la Fundació Josep Pallach; la Fundació Universitària Martí l'Humà; l'Institut Baix Empordà; l'Escola Barceló i Matas; l'Escola Carrilet; l'Institut Frederic Martí Carreras; l'Escola Pi Verd; el Col·legi Prats de la Carrera; el Col·legi Sant Jordi; l'Escola Torres Jonama; el Col·legi Vedruna de Palafrugell; i l'Escola Torres Jonama de Mont-ras.

La fonamentació científica, l'organització i la logística de JorDi-2018 ha anat a càrrec del Grup de Recerca Bitàcola-GROC i de l'Equip ForDires. Tota la feina duta a terme no hauria estat possible sense la col·laboració d'un munt de persones:

Comitè Científic

Carmen Alvarez Alvarez, Quintín Alvarez Núñez, Pello Aramendi Jáuregui, José Luís Bernal Agudo, Narcisa Camacho Oña, Miquel F. Oliver Trobat, Maria Rosa Oria Segura, Josefa Rodríguez Pulido, Joan Teixidó Saballs.

Equip de difusió

Miquel Abella, Alba Abulí, Joan Manuel Barceló, Rosa M Betran, Sergi Bodi, Miquel Cànovas, Daniel Folch, Montse Fuster, Lluís Mediavilla, Salvador Parés, Maria Queldra, Artur Tallada, Miquel Tarazona, Josep Lluís Tejada, Emília Ventura, Lúdia Valentín.

Equip de coordinadors i relators del Workshop

Mercè Berengueras, Josep Bofill, Joan Borrromeo, Teia Galí, Emilia García, Eduard Mallol, Margarita Merlos, Agustí Rubio, Núria Felip, Montserrat Tesouro, Paqui Cruz i Alba Abulí.

Equip de presentació d'experiències i comunicacions

Paqui Cruz, Maria Teresa Galí, Emilia Garcia, Susanna Pérez, Oriol Rodon, Glòria Montoy, Doménec Rusca, Francesc Salellas, Mercè Berengueras, Margarita Merlos, Narcisa Camacho, Alba Abulí.

Equip d'acreditació i informació a participants a la Jornada

Mercè Berengueras, Glòria Montoy, Oriol Rodon, Alba Abulí, Narcisa Camacho, Cristina Juher, Agustí Rubio, Núria Felip i Montserrat Tesouro.

Recursos Informàtics i Xarxes Socials

Cristina Juher, Eduard Mallol i Joan Puiggalí.

Àrea d'Educació de l'Ajuntament de Palafrugell

Núria Aupí, Barbara Romero, Santi Pareras.

Coordinació General

Narcisa Camacho Oña.

La Diputació de Girona, a través de l'Àrea de Cultura, Noves Tecnologies, Esports i Benestar ha fet possible l'edició d'aquesta publicació que recull l'esforç organitzatiu, la disponibilitat dels participants i les contribucions dels autors de comunicacions i experiències.

Moltes gràcies a tothom!

Mont-ras, desembre de 2017

PROCEDIMENT D'ACCÉS I PERMANÈNCIA EN LA DIRECCIÓ D'UN CENTRE EDUCATIU A CATALUNYA: UNA PROPOSTA DE CANVI^{1]}

Joan Teixidó Saballs

Universitat de Girona. GROC. ForDires

El Projecte de Direcció (en endavant, també ens hi referirem amb l'acrònim PdD) constitueix un element nuclear en l'avenç cap a l'escola autònoma que es propugna a la LEC i a la LOMCE. Es pot entendre com la carta de navegació que elabora qui aspira a comandar la nau on concreta el punt d'arribada, detalla el rumb a seguir, preveu les dificultats, etc.^{1]}

Són múltiples les intencionalitats que hi convergeixen. D'una banda, es tracta d'un requisit indispensable per esdevenir candidat/a. De l'altra, és un element determinant per a l'accés al càrrec (que serà analitzat amb deteniment per la Comissió de Selecció i que atorga un 40% de la puntuació total^{2]}). Constituirà (si, finalment, l'aspirant esdevé director/a) una guia que orientarà l'acció institu-

1] El text reflecteix la versió escrita de l'aportació a les Jornades de Direcció 2017. El document inicial fou sotmès a la consideració de 49 professionals que expressaren interès per rebre'l i fer-hi aportacions. L'anàlisi es realitzà durant el més de desembre de 2017 i la primera quinzena de gener de 2018. Les aportacions han estat nombroses, fonamentades i interessants. Les que eren directament aplicables al text, s'hi han incorporat. Les que plantejaven reflexions, divergència, visions alternatives, matisacions, etc. seran exposades i analitzades en un proper document.

El text incorpora les aportacions de 34 persones que hi han dedicat temps i esforç d'una manera generosa i desinteressada. Citar el seus noms és una mostra d'agraïment i de reconeixement públic: Alba Abulí, Angels Armengou, Mercè Berengueras, Xavier Besalú, Josep Bofill, Marta Camarero, Jordi Castellví, Maite Cassaus, Pere Costa, Núria Felip, Joan Fuguet, Teresa Galobardes, Emília Garcia, Pilar Iranzo, Cristina Juher, Eduard Mallol, Carles Mata, Margarita Merlos, Ruben Pino, Coral Regí, Domènec Rusca, Agustí Rubio, Núria Saborit, Josep Lluís Tejeda, Xavier Ulldemolins, Samuel Valls i vuit 8 persones més que han preferit romandre en l'anonimat. A tots, moltes gràcies!

2] El 40% fa referència a Catalunya. El percentatge varia en funció de la comunitat autònoma. Allò més habitual és el 50%.

cional durant els propers quatre anys (expressada en objectius de progrés amb els corresponents indicadors d'assoliment) i, alhora, serà una eina de cohesió i de vertebració de la comunitat. Finalment, també és una oportunitat, un repte i, alhora, un compromís per a qui l'elabora.

L'elaboració del Projecte de Direcció (sobretot per als candidats novells) és una empresa complexa. Cal tenir en compte aspectes conceptuals (la idea de la qual es parteix); tècnics (el domini d'eines de planificació); procedimentals (l'adquisició, processament i sistematització d'informació); relacionals (la difusió de la candidatura, la formació de l'equip directiu...), i operatius (l'elaboració del document) que s'han de dilucidar i concretar en un període temporal relativament breu: entre la data de publicació de les vacants i la data límit de presentació de la sol·licitud i el PdD hi sol haver de tres a cinc setmanes (vegeu el quadre 2, a la pàgina 20).

Es tracta d'un temps de notable ebullició institucional (reunions, rumors, propostes, expressions de suport, indiferència o rebuig...) durant el qual els candidats duen a terme una activitat frenètica, tant a nivell relacional (entrevistes, trucades, contactes...) com mental (dubtes, neguits, reflexió, anàlisi de la situació...), que han de simultaniejar amb la feina docent habitual: preparar classes, reunions d'avaluació, tutories... Si a aquest panorama, hi afegim l'elaboració d'un document tècnic (que requereix la posada en pràctica de coneixements i habilitats específiques), a la complexitat cal afegir-hi la pressió per tenir-lo enllestit en la data assenyalada.

Són múltiples els aspectes que s'han considerat en relació a l'elaboració del PdD. Diversos autors n'han donat compte darrerament: Montero (2007), Cereceda i altres (2012), Navalpotro (2013), Alvarez y Fernández (2017), per bé que es tracta d'enfocaments que no tenen en compte l'especificitat del model català. Intentem donar resposta a aquesta llacuna al text *El projecte de direcció a Catalunya* (Teixidó, 2018), de propera aparició. Es tracta d'un manual aplicat que neix amb la vocació de ser útil als docents que presenten una candidatura a la direcció.

D'entre les diverses qüestions susceptibles de ser analitzades en una jornada^{3]} que es proposa explorar, d'una manera monogràfica, la relació entre el Projecte de Direcció i l'accés al càrrec, n'hem seleccionades un parell que considerem especialment rellevants: el procediment de selecció i la continuïtat o l'alternança en el càrrec. Es tracta d'un tema polièdric, que admet diversitat de posicionaments i punts de vista; escaient, per tant, en un ambient de reflexió i debat sobre la direcció escolar.

3] La Jornada "El Projecte de Direcció en l'accés al càrrec d'un centre educatiu" es dugué a terme al Teatre Municipal de Palafrugell, el dissabte 11 de novembre de 2017. Fou coorganitzada per la Universitat de Girona, el Departament d'Ensenyament i l'Ajuntament de Palafrugell.

1. Tinc possibilitats d'accedir a la direcció?

Quan hom es planteja l'accés a la presidència d'un club esportiu, d'un partit polític o d'una entitat cultural, per damunt dels aspectes ideològics, conceptuals o procedimentals, hi sobrevola una qüestió molt més prosaica: quines possibilitats tinc d'assolir la presidència? Perquè els docents posin atenció, aprenguin i s'il·lusionin en l'elaboració, la presentació i la defensa d'un Projecte de Direcció cal que percebin que tenen possibilitats reals d'accedir al càrrec. Han d'acceptar que és un repte complex, que hi poden concórrer altres candidats de major vàlua o que sàpiguen jugar millor les seves cartes, que res no garanteix l'èxit, etc. Ara bé, un cop acceptat aquest bany de realisme, per tal que perseverin en l'afany, han de percebre-ho com una empresa factible, a l'abast, en la qual tenen possibilitats de reeixir.

Són molts els docents que, en un moment o altre de la seva vida professional, es plantegen la possibilitat d'accedir a la direcció. Aleshores, se'ls presenten molts dubtes. Alguns són personals: sóc la persona idònia?, em sento capacitat?, què em motiva a ser director/a? com incidirà el càrrec en la meua vida personal?, què m'aportarà?, quina dedicació requereix?... D'altres són de tipus procedimental: de quina manera s'hi accedeix?, posseeixo els requisits per ser candidat/a?, a quins centres em puc presentar?, he de ser docent del centre?, he d'estar en actiu?, em puc presentar a més d'un centre?, he de disposar d'equip directiu?, quina documentació em cal?, què és el Projecte de Direcció?, com és el procés selectiu?... Són interrogants de pes, que ocupen i preocupen els candidats. Es tracta de prendre una decisió que pot ser transcendental en el futur; és comprensible que els candidats hi donin voltes, considerin diverses opcions, analitzin la situació institucional, valorin si és el moment oportú, anticipin els possibles escenaris...

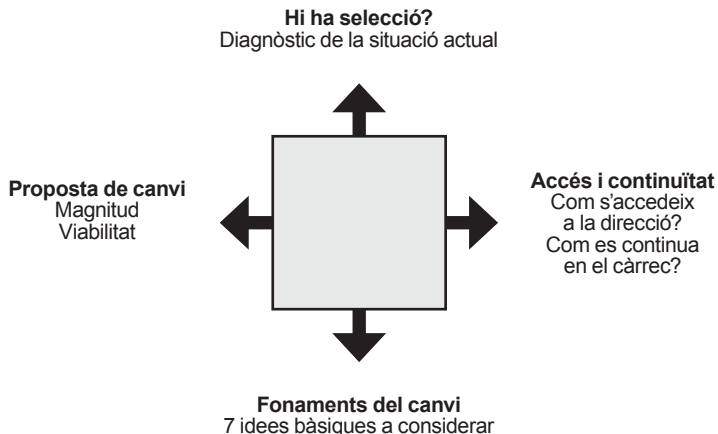
En aquest context d'incertesa, davant la complexitat i la feina que comporta l'elaboració del PdD, la formació de la candidatura, la difusió de la proposta, etc. és lògic que els aspirants potencials avaluin quines possibilitats reals tenen de ser seleccionats al final de la correguda. Quan anticipen que són escasses o remotes, és comprensible que es facin enrere. O bé hi concorrin amb un cert desencís, acceptant un paper d'*outsider*; allò que en castellà en diuen "por si... suena la flauta".

En diverses ocasions, tant en actes públics com en converses privades, hem sostingut que el procediment actual d'accés i de continuïtat afavoreix el manteniment de l'*statu quo*, és a dir, la permanència en el càrrec de qui l'ostenta. Per dues raons:

a) Perquè possibilita la continuïtat d'un mateix director/a durant quatre períodes de mandat consecutius (16 anys) durant els quals cap altre docent té la possibilitat de presentar una candidatura alternativa.

b) Perquè el procediment de selecció (suma de la puntuació obtinguda a les

fases A i B) afavoreix la continuïtat dels candidats que acumulen més experiència docent i directiva, més formació, més publicacions, etc.



1.- Esquema de desplegament de l'article

Aquesta fou la fórmula establerta a la LEC i als decrets que la desenvoluparen amb la intenció d'enfortir i de fer atractiva la funció directiva. Quan ha transcorregut més d'un lustre des de la posada en marxa, hi ha prou recorregut temporal per fer-ne una valoració. Certament, ha afavorit la continuïtat, la professionalitat i l'especialització en la direcció, però també comporta riscos d'acomodament als dictats del sistema, de manca de vitalitat i de dependència, que dificulten la construcció de veritables comunitats d'aprenentatge.

Arran d'aquestes consideracions, sense alterar els trets bàsics del model directiu de la LEC i la LOMCE, als fulls que segueixen hi proposem la introducció de petits canvis (amb un baix impacte legal) que, a parer nostre, faran possible la concurrència al procés selectiu d'un major nombre de candidats, amb l'objectiu de seleccionar el/la millor director/a; no pas el que ha exercit el càrrec durant els darrers anys o el que aporta més mèrits genèrics. Ho farem seguint el recorregut que apareix a l'esquema de desplegament de l'article (gràfic 1).

2. Selecció, per a què? N'hi ha, realment?

Quan hom es planteja quin és l'objectiu d'un model selectiu, la resposta és fàcil: seleccionar els millors. Talment com succeeix amb els futbolistes que jugaran el mundial o amb la cançó que va a Eurovisió. Davant la previsible disparitat de criteris, es delega la responsabilitat en un expert (en els moments

actuals, Julen Lopetegui) o en una comissió (jurat, comitè...) per tal que seleccionin la persona més adequada als requeriments de la feina a fer o del repte a emprendre.

I quina és la condició bàsica per fer una bona selecció? Que hi hagi persones interessades a ser seleccionades, és a dir, que hi hagi candidats. A la primera edició d'Operación Triunfo hi van anar més de 5.000 aspirants dels quals només 16 van entrar a l'acadèmia. Hi havia molt per triar i, per tant, els seleccionadors van tenir molta feina. Amb la selecció de futbol succeeix el mateix: hi ha molts jugadors que es disputen les 22 places que aniran a Rússia i, per tant, ho posen difícil al seleccionador.

És aquesta la situació que es viu a les escoles i instituts en els processos de selecció de director/a? No. Rotundament, no. Hi ha molt pocs casos de concurrència de dues o més candidatures. I quan això succeeix, cal reconèixer que hi accedeixen en condicions desiguals: les possibilitats de ser seleccionats d'alguns candidats són superiors. Els seleccionadors tenen poca feina. I, quan en tenen, solen ser faves comptades.

Per què succeeix això? A més dels factors personals (baix atractiu dels càrrecs directius) i situacionals (el moment en el qual es troba la persona o el centre), que són singulars de cada cas, cal acceptar que el propi sistema de selecció ho afavoreix. Als claustres hi ha docents entusiastes, preparats i motivats per accedir a la direcció, que presentarien projectes alternatius si percebessin que tenen possibilitats reals de ser seleccionats. Ara bé, quan saps que potser hauràs d'esperar 8, 10 o 12 anys per poder-te presentar, et desanimes i ho deixes córrer. D'altra banda, quan afrontes la primera fase (mèrits professionals i formatius) amb els punts justos per passar a la segona, saps que les possibilitats de ser seleccionat són remotes i, per tant, t'estalvies els riscos de significar-te i la feina d'elaborar el Projecte de Direcció.

3. Procediment d'accés a la direcció

El procediment d'accés a la direcció dels centres educatius públics és un concurs de mèrits, en el qual poden participar tots els funcionaris que compleixin els requisits establerts a l'article 134 de la Llei Orgànica 2/2013, de la Millora de la Qualitat de l'Educació^{4]}. El procés de selecció establert al Decret 155/2010 valora els mèrits relacionats amb la competència professional, la idoneïtat i l'experiència dels aspirants en l'àmbit de la gestió i de la docència, alhora que atorga una rellevància especial al Projecte de Direcció i a la capacitat de lideratge.

4] A Catalunya, el DECRET 29/2015, de 3 de març, modifica el Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent, per tal d'adequar-se a la nova redacció dels articles 133, 134.1, 135 i 136 de la LOMCE referits al procediment de selecció de la direcció del centre públic.

3.1. Centres vacants

El Departament d'Ensenyament convoca periòdicament concursos de mèrits per a la selecció de la direcció dels centres educatius on és previst que el càrrec quedi vacant en data de 30 de juny de l'any en curs.

El llistat de vacants, ordenades per demarcacions territorials i per tipologia de centres, es publica com a annex a la convocatòria.

Els interessats únicament poden presentar candidatura a tres centres d'una mateixa demarcació territorial dels que apareixen al llistat de vacants.

El procediment pel qual es determina que la direcció d'un centre quedarà vacant no queda regulat ni a la llei ni als decrets. Es resol, per tant, mitjançant un mecanisme administratiu no subjecte a cap normativa específica.

3.2. Requisits dels candidats

A l'apartat 1 de l'article 134 de la LOMCE s'estableix que els requisits per ser candidat a la direcció són:

- a) Tenir una antiguitat d'almenys cinc anys com a funcionari de carrera en la funció pública docent.
- b) Haver impartit docència directa com a funcionari de carrera, durant un període d'almenys cinc anys, en algun dels ensenyaments dels que ofereix el centre al qual s'opta.
- c) Tenir la certificació acreditativa d'haver superat un curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva, impartit pel Ministeri d'Educació, Cultura i Esports o per les administracions educatives de les comunitats autònomes. El Govern ha de desplegar per reglament les característiques del curs de formació. Les certificacions tenen validesa a tot el territori nacional.
- d) Presentar un projecte de direcció que inclogui, entre d'altres, els objectius, les línies d'actuació i l'avaluació del projecte.

En relació als requisits a) b) i d) no hi ha res de particular a comentar. Són idèntics als de la LOE.

Pel que a l'exigència de formació, d'acord amb l'anàlisi de Rodríguez i Teixidó (2015), el format, el disseny i els continguts mínims del curs de formació es concreten al Reial Decret 894/2014, de 17 de octubre, el qual té caràcter de norma bàsica (es dicta a l'empara de l'article 149.1.30. de la Constitució), i, per tant, és d'aplicació al conjunt de l'Estat. Aquest requisit, d'acord amb la disposició transitòria primera de la LOMCE, no serà de plena aplicació fins al curs 2018-2019:

Durant els cinc anys següents a la data de l'entrada en vigor d'aquesta Llei orgànica, no és requisit imprescindible, per participar en concursos de mèrits per a la selecció de directors de centres públics, la possessió de la certificació acreditativa d'haver superat el curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva, que indica l'apartat 1, lletra c), de l'article 134 d'aquesta Llei orgànica, per bé que s'ha de tenir en compte com a mèrit del candidat que la tingui.

També cal esmentar que desapareix el requisit de trobar-se en situació de servei actiu que era vigent a la LOE (Art. 134.1.c) i a les lleis precedents:

c) Estar prestant serveis en un centre públic, en algun dels ensenyaments dels del centre al que s'opta, amb una antiguitat en el mateix d'almenys un curs complet en publicar la convocatòria, en l'àmbit de l'Administració educativa convocant.

Això permet que es presentin com a candidats persones que no es troben en actiu per motius diversos: comissió de serveis, llicències, excedència, exercici d'un càrrec públic, etc.

A banda dels requisits estatals, a Catalunya cal afegir-hi els requisits lingüístics:

Tenir acreditada la competència lingüística en català, i a Era Val d'Aran, de l'aranès, d'acord amb la regulació vigent per a l'acreditació lingüística del personal funcionari docent.

Els aspirants que no la puguin acreditar han de superar una prova de coneixement del català o de l'aranès que es determina als annexos de la convocatòria.

Finalment, a partir de l'any 2016, s'hi afegeix la certificació negativa de delictes de naturalesa sexual:

No haver estat condemnat per sentència ferma per algun delictes contra la llibertat i la identitat sexual que inclou l'agressió i l'abús sexual, l'assetjament sexual, l'exhibicionisme i provocació sexual, prostitució i explotació sexual i corrupció de menors, així com pel tràfic d'éssers humans.

Els requisits a.- i b.- de l'article 134 de la LOMCE (cinc anys d'antiguitat com a funcionari de carrera i haver impartit docència durant cinc anys) no són exigibles per optar a la direcció de centres de menys de vuit unitats/grups d'escolarització i de centres d'ensenyaments artístics professionals, esportius, d'idiomes o de formació de persones adultes amb menys de vuit professors. Tampoc ho són per accedir a la direcció d'una zona escolar rural (ZER).

El requisits anteriors s'han de complir en la data de finalització del termini de presentació de sol·licituds i mantenir-se fins el moment de la presa de possessió.

3.3. Calendari

Els textos legals no contenen cap indicació pel que fa al temps de què disposaran els candidats per elaborar el PdD, ni de la ubicació temporal del procés al llarg del curs escolar. Tampoc no estableixen cap data límit o indicativa per a la publicació de la convocatòria amb el llistat de vacants.

L'anàlisi del calendari dels anys 2013 a 2018 (Quadre 2) reflecteix una notable variabilitat en el termini temporal (oscil·la entre 15 dies, l'any 2013, i 49 dies, el 2014, amb les vacances de Nadal enmig) i, també, en el moment del curs escolar en què es publica (del 29 de novembre al 10 de març hi ha una diferència considerable).

Actuacions	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Publicació convocatòria a DOGC	10-01	29-11	10-03	29-01	13-12	28-11
Data presentació candidatures	25-01	17-01	27-03	17-02	25-01	12-12
Candidats admesos i exclosos	04-02	29-01	13-04	07-03	10-02	30-01
Constitució Comissió Selecció	12-03	03-03	15-05	15-04	13-03	19-02
Publicació llistes seleccionats	12-04	04-04	19-06	23-05	02-05	13-04
Nomenament	01-07	01-07	01-07	01-07	01-07	01-07

2.- Dades clau del procés de selecció a la direcció escolar 2013-2018

La fixació del calendari té una notable incidència en la qualitat del procés i en la presentació de candidatures. Els aspirants no poden prendre la decisió de presentar-se ni iniciar l'elaboració del PdD fins que apareix la llista de vacants. La magnitud dels aspectes a resoldre (presa de decisió, formació de la candidatura, valoració de les possibilitats, consultes a la comunitat i a l'Administració, elaboració del PdD...), els quals s'han de simultaniejar amb l'activitat docent habitual, semblen indicar la conveniència d'incrementar el marge temporal.

Els resultats de l'enquesta administrada en el context de JorDi-2017 (quadre 3), resposta per 530 persones amb una diversa vinculació a la direcció escolar^{5]}, reforcen la necessitat de posar atenció a la dimensió temporal del procés d'accés al càrrec: el 36,8% dels informants considera que el termini òptim entre la data de la convocatòria i la de presentació de la sol·licitud ha de ser de 3 mesos^{6]}, la immensa majoria (89,6%) considera que ha de ser de 2 mesos o superior. Els resultats són prou eloqüents.

1 mes	10,1%
2 mesos	32,7%
3 mesos	37,8%
4 mesos	19,1%

3.- Temps necessari per a l'elaboració del Projecte de Direcció (Teixidó, Tesouro i Puiggalí, 2017)

5] Caracterització sociològica dels informants:

Sexe: Home: 48%. Dona: 52%.

Edat: 35 anys o menys: 9,6%; 36 a 45 anys: 24,3%; 46 a 55: 33,2%; 56 a 65: 32,4%; 66 o més: 0,5%.

Perfil Professional Administració Educativa: 2,7%, Director/a: 39,1%; Equip Directiu: 12,3%; Inspector/a: 10,9%; Mestre/a o professor/a: 22,3%; Professor/a universitari/a: 9,5%; Altres: 3,2%.

Exerceix com a director/a en l'actualitat: Sí: 38,2%; No: 61,8%.

Anys d'experiència en la direcció: Sense experiència: 26,4%; 6 anys o menys: 32,7%; 7 a 12 anys: 22,7%; 13 anys o més: 18,2%..

6] La pregunta que dona lloc als resultats exposats és "Quant temps hi ha d'haver entre la data de la convocatòria i la data de dipòsit del Projecte de Direcció perquè els aspirants disposin de prou temps per elaborar-lo?"

3.4. Comissió de selecció

La comissió de selecció es nomena quan es declaren admeses una o més candidatures. Es compon de nou membres^{7]}. N'hi ha cinc que representen les administracions educatives i quatre els òrgans col·legiats del centre. Vegem-ne el detall:

- President: un inspector/a d'educació, designat per la direcció dels serveis territorials o pel Consorci d'Educació de Barcelona
- Tres representants de l'Administració educativa designats per la direcció dels serveis territorials o pel Consorci d'Educació de Barcelona
- Un representant de l'Administració local designat per l'Ajuntament
- Un membre del consell escolar que no formi part del professorat
- Tres professors del centre elegits, en votació secreta, pel claustre

3.5. Procediment de selecció

El concurs consta de dues fases eliminatòries que es representen gràficament al diagrama 4. Per a la superació de cada fase cal obtenir, com a mínim, el 50% de la puntuació màxima.

A la primera fase es consideren els mèrits aportats pels candidats, organitzats en dos apartats:

Apartat A: Valoració dels mèrits relacionats amb l'experiència i la competència professionals en l'àmbit de la gestió i de la docència en centres i serveis educatius, amb un màxim de 25 punts.

Apartat B: Valoració de la formació específica per a l'exercici de la direcció i la formació acadèmica general, amb un màxim de 15 punts.

La puntuació màxima és 40 punts; la puntuació mínima per superar la primera fase, 20 punts.

El barem de mèrits referits a l'experiència i la competència professionals és extraordinàriament detallat. Presenta una especial rellevància (sobretot per a candidats amb una experiència professional reduïda) l'avaluació positiva de l'activitat docent (en centres i serveis educatius) realitzada per la inspecció d'educació, la qual permet obtenir un màxim de 10 punts. Els aspectes que es tenen en compte en l'avaluació són:

- A) Planificació de l'activitat docent.
 - A.1 Objectius (5% de la puntuació total).

^{7]} A la convocatòria de 2018 (RESOLUCIÓ ENS/2785/2017, de 28 de novembre) es determina que en els centres de menys de vuit unitats/grups d'escolarització i els centres d'ensenyaments artístics professionals, esportius, d'idiomes o de formació de persones adultes amb menys de vuit professors, la Comissió de Selecció es compon de 5 persones: el president i el secretari són designats pels serveis territorials o pel Consorci d'Educació de Barcelona; un representant de l'administració local designat per l'ajuntament; un representant del professorat elegit pel claustre i un membre del Consell Escolar, que no sigui professor, elegit entre els seus membres.

- A.2** Continguts (5% de la puntuació total).
- B)** Exercici de l'activitat docent. Activitats d'ensenyament i aprenentatge (25% de la puntuació total).
- C)** Avaluació. Seguiment dels aprenentatges dels alumnes i decisions preses per afavorir-ne la millora (25% de la puntuació total).
- D)** Gestió de l'aula (20% de la puntuació total).
- E)** Participació en les activitats del centre. Relació i comunicació amb la comunitat educativa d'acord amb els criteris adoptats pel centre (20% de la puntuació total).

La segona fase consta de dos apartats:

- Apartat C.** Valoració del Projecte de Direcció, amb una puntuació màxima de 40 punts.
- Apartat D.** Valoració de la capacitat de lideratge, amb una puntuació màxima de 20 punts.

La puntuació màxima que es pot obtenir a la segona fase és 60 punts. La puntuació mínima requerida per superar-la, 30 punts.

<p>Apartat A Màx: 25 punts</p> <p>Mèrits relacionats amb l'experiència i la competència professionals en docència i gestió</p>	<p>Primera Fase</p> <p>Puntuació mínima necessària per a superar la fase: 20 punts</p>
<p>Apartat B Màx: 15 punts</p> <p>Mèrits de formació específica per a l'exercici de la direcció i la formació general</p>	
<p>Apartat C Màx: 40 punts</p> <p>Valoració del Projecte de Direcció</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Diagnosi del centre: fins a 10 p.</i> 2) <i>Objectius a assolir. Coherència i viabilitat: fins a 10 p.</i> 3) <i>Estratègies i línies d'actuació previstes: fins a 10 p.</i> 4) <i>Indicadors i mecanismes de retiment de comptes: fins a 10 p.</i> 	<p>Segona Fase</p> <p>Puntuació mínima necessària per a superar la fase: 30 punts</p>
<p>Apartat D Màx: 20 punts</p> <p>Valoració de la capacitat de lideratge</p>	

4.- Fases i apartats del procediment de selecció

Els criteris que ha de tenir en compte la comissió per a la valoració del Projecte de Direcció queden delimitats a la normativa reguladora. Són els següents:

- Adequació als continguts que estableix l'article 25 del Decret 155/2010, de 2 de novembre.
- Mostrar, mitjançant una diagnosi actualitzada, coneixement del centre, de la seva estructura organitzativa, del seu funcionament, del seu projecte educatiu, si en té, i, quan escaigui, dels resultats de les darreres avaluacions internes i externes del centre. Així ma-

teix, ha de mostrar coneixements sobre l'entorn i la seva influència o relació amb el centre.

Coherència del projecte de direcció amb el projecte educatiu del centre i els fonaments, la viabilitat de les propostes de modificació del projecte educatiu, si és procedent, i la relació del projecte de direcció amb els objectius de sistema que hagi definit el Departament d'Ensenyament.

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.

Les línies d'actuació previstes, la seqüència temporal de les actuacions i la previsió de marges per rectificar decisions i adaptar-les a l'evolució dels indicadors, especialment en matèria de resultats educatius.

El rigor i la simplicitat dels indicadors, 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.

Es tracta de criteris ambiciosos, que permeten la construcció de múltiples eines o pautes d'avaluació. N'hi pot haver diversos models que, en no comptar amb cap mena de reconeixement normatiu, han d'ésser considerades eines o instruments de treball de la Comissió (si així es determina) o d'alguns dels seus integrants. A la convocatòria s'estableix clarament que cada membre de la comissió ha de puntuar de 0 a 40 punts el projecte de direcció presentat per cada aspirant, desglossats en quatre apartats:

- 1) Diagnosi actualitzada del centre: fins a 10 punts.
- 2) Objectius a assolir. Coherència i viabilitat: fins a 10 punts.
- 3) Estratègies i línies d'actuació previstes: fins a 10 punts.
- 4) Indicadors i mecanismes per al retiment de comptes: fins a 10 punts.

La clau de volta de les eines o rúbriques d'avaluació existents (i d'altres que es puguin aportar) rau a establir la correspondència entre els criteris d'avaluació, els diversos ítems de l'instrument i la puntuació final que, necessàriament, s'ha d'articular entorn dels quatre factors citats. Les puntuacions individuals han de quedar recollides a l'acta a efectes de resolució de possibles reclamacions, atès el dret que assisteix el candidat a conèixer, prèvia sol·licitud, les puntuacions atorgades per cada membre de la Comissió (Art. 9.13 de la convocatòria)

9.13. Un cop valorats els projectes de direcció i la capacitat de lideratge dels aspirants d'acord amb el que preveu la base 8, la comissió ha de fer pública, al tauler d'anuncis del centre, l'acta provisional acreditativa, amb especificació de les puntuacions de les dues fases de cada aspirant.

Les persones interessades poden presentar reclamació en el termini de cinc dies hàbils davant la comissió de selecció contra el contingut de l'esmentada acta.

Les possibles reclamacions es resoldran motivant les raons que hagin conduït a emetre la valoració final. En aquest cas, si així ho sol·licita la persona interessada, caldrà informar-lo de les puntuacions que cadascun dels membres de la comissió ha atorgat al candidat.

Les dificultats en l'avaluació són majors encara quan es tracta de valorar la capacitat del lideratge del candidat/a, atès que els membres de la comissió no

disposen de cap element objectiu a partir del qual emetre la valoració. Al llarg de la resolució únicament s'esmenta que:

la comissió de selecció ha de valorar la capacitat de lideratge de l'aspirant a la direcció a partir de la defensa que haurà de fer del projecte de direcció que ha presentat i d'una entrevista personal amb el candidat o candidata

Per a la qual cosa s'estableix un procediment de puntuació ben senzill:

Cada membre de la comissió ha de puntuar de 0 a 20 punts la capacitat de lideratge del candidat.

La senzillesa amb la qual s'introdueix la idea de "valorar la capacitat de lideratge" i la simplicitat del sistema de puntuació contrasten vivament amb la quantitat, la diversitat i la dispersió dels criteris a tenir en compte:

Visió estratègica de centre: capacitat de diagnosi, formulació de propostes de millora, disseny d'estratègies i actuacions, avaluació de processos i resultats.

Promoció del treball col·laboratiu dels equips docents orientat al progrés de l'alumnat i de l'ambient d'aprenentatge al centre.

Capacitat per gestionar els equips humans: distribució de responsabilitats, motivació i desenvolupament professional.

Impuls de processos i estructures participatives en relació amb la implicació i compromís de les famílies en l'èxit educatiu.

Establiment de xarxes amb els agents educatius de l'entorn, promoció de la interacció del centre amb l'entorn.

Capacitat de comunicació, convenciment, generació d'empatia i compromís amb la institució.

Promoció de la convivència: identificació de problemàtiques, capacitat d'anàlisi, de generació d'un clima relacional positiu, de negociació i d'arbitratge.

Certament, la capacitat de lideratge del candidat hauria de ser un element clau en la selecció. La literatura organitzacional (Lorenzo, 2005; Murillo, 2006) ha posat molta atenció a descriure diversos tipus de lideratge i a elaborar tests i proves orientades a identificar-lo i mesurar-lo. Tanmateix, el procediment de valoració establert presenta limitacions evidents que es deriven de dos principis bàsics:

a) El lideratge es construeix a partir de la interacció quotidiana amb altres persones, en l'abordatge de les qüestions clau que formen part de l'exercici professional.

b) El lideratge presenta un fort component situacional, és a dir, s'adequa al context i a les singularitats de cada centre educatiu.

Tenint en compte aquests postulats, cal reconèixer que la idea de valorar la capacitat de lideratge del candidat és encertada; la manera de dur-la a terme, en canvi, és manifestament millorable. En la major part dels casos la valoració es basa en allò que figura escrit al Projecte de Direcció o bé en impressions obtingudes en el decurs de l'exposició i defensa del PdD.

El legislador sembla conscient de la feblesa del sistema d'avaluació (que no presenta gaire diferències amb el funcionament del jurat d'un premi literari o d'un festival de cinema), la qual cosa el porta a establir mecanismes correctors per neutralitzar les puntuacions extremes en cas d'oscil·lacions significatives:

Quan hi hagi una diferència de 10 o més enters entre les puntuacions que s'hagin atorgat per a l'apartat C i /o una diferència de 5 o més enters entre les puntuacions atorgades pels diferents membres de la comissió per l'apartat D, en seran excloses les qualificacions màxima i mínima i es calcularà la puntuació mitjana entre la resta de puntuacions.

En el cas que més d'un membre hagi atorgat la valoració màxima o mínima, només s'exclourà una d'aquestes valoracions.

També posa èmfasi en l'establiment de mecanismes de transparència en el funcionament de la comissió:

Cada membre de la comissió ha de valorar per a l'apartat C de 0 a 40 punts, i per a l'apartat D de 0 a 20 punts, amb una explicació raonada i pública prèvia en el si de la comissió de selecció.

Aquest últim punt, a més de comportar una notable complexitat tècnica (que cada membre faci una exposició raonada de les diverses puntuacions que emet en cada apartat requereix coneixements previs per part dels membres de la comissió i un temps considerable en el desenvolupament de la sessió), semblen fora de lloc en el marc d'un ens específic de selecció, els membres del qual han estat democràticament elegits per part dels òrgans col·legiats o bé han estat designats per les administracions educatives en funció de la seva competència professional.

Un cop aplicats els mecanismes d'avaluació descrits, la comissió selecciona l'aspirant que ha obtingut la puntuació més alta com a resultat de la suma de les puntuacions de les dues fases.

Finalment, el director dels Serveis Territorials o la Gerència del Consorci d'Educació de Barcelona nomena director/a del centre l'aspirant seleccionat, per un període de 4 anys, a comptar del dia 1 de juliol.

4. Continuitat en el càrrec

La continuïtat en el càrrec del director/a seleccionat mitjançant el procediment anterior és prevista a l'article 143.5 de la LEC:

El Govern ha d'establir per reglament el procediment de renovació del mandat de les direccions dels centres que obtinguin una avaluació positiva en l'exercici de llur funció.

Posteriorment, es desenvolupa a l'article 21.1. del decret 155/2010, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent,

en els termes següents:

A l'acabament del seu període de nomenament, el director o directora pot optar per continuar en l'exercici del càrrec durant un altre mandat, sempre que hagi estat avaluat de manera positiva l'exercici de la direcció i que presenti, abans de fer-se'n efectiva la renovació, l'actualització del seu projecte de direcció.

Un cop transcorregut un període de mandat, els directius en exercici que obtenen l'avaluació positiva de la feina realitzada són nomenats per quatre anys més amb l'obligació de revisar i actualitzar el Projecte de Direcció. L'avaluació de l'exercici directiu correspon a la inspecció^{8]}. Un/a director/a es pot presentar a quatre renovacions consecutives, la qual cosa possibilita la continuïtat en el càrrec durant 16 anys ininterromputs sense que cap altra persona pugui presentar una candidatura alternativa.

La renovació de mandat es pot reiterar fins completar un total de quatre períodes consecutius. Un cop vençuts els quatre períodes, si la persona afectada vol continuar optant a la direcció del centre, ha de participar en el concurs de mèrits de selecció que s'haurà de convocar amb aquest efecte.

Per fer efectiva aquesta opció, els directors han de sol·licitar-ho prèviament per via administrativa

21.2. Els directors i directores que optin per accedir a un nou període de mandat ho hauran de sol·licitar a les direccions dels serveis territorials del Departament d'Educació o a l'òrgan competent del Consorci d'Educació de Barcelona.

En cas que l'avaluació sigui negativa, el/la director/a en exercici no continua en el càrrec i no consolida la part del complement retributiu que correspon al període avaluat negativament. El càrrec vacant es proveeix mitjançant el procediment extraordinari.

21.3 El resultat negatiu de l'avaluació de l'exercici de la direcció en un període de mandat comporta que el director o directora no pugui optar a la renovació per un altre mandat.

La continuïtat d'un mateix director/a durant 16 anys consecutius, mitjançant successives avaluacions positives de la inspecció, durant els quals cap altre docent té l'opció de presentar-se com a candidat, és una opció controvertida, que suscita valoracions de signes diversos on tothom té una part de raó: alguns

8] En els processos d'avaluació de l'exercici de la funció directiva, la inspecció educativa pot entrevistar o sondejar alguns integrants del Claustre o del Consell Escolar. Es tracta d'una forma de procedir assenyada. Ara bé, enlloc no està escrit que sigui prescriptiva ni, tampoc, quina incidència tindrà en el resultat final, el qual és responsabilitat exclusiva de la inspecció. En no ser una pràctica regulada, pot posar en un compromís les persones consultades, especialment els docents, alhora que pot donar lloc a efectes col·laterals no desitjats.

consideren que és massa temps; altres que garanteix l'estabilitat i la continuïtat; altres que després de 10 o 15 anys en el càrrec és difícil tornar a l'aula; altres que fomenta l'acomodació i la subordinació de les direccions als dictats de la superioritat; altres que afavoreix la continuïtat i el manteniment de l'*statu quo*...

Si als arguments anteriors hi afegim que a) l'avaluació positiva és una pràctica habitual (de negatives, gairebé no n'hi ha); b) que no hi ha estadístiques públiques dels resultats de les avaluacions dels directors, i c) que no s'han publicat (les associacions professionals i els sindicats tampoc no ho han demanat) el procediment i el mecanisme d'avaluació ni, tampoc, els garants que assisteixen els directius (funcionaris públics) que hi concorren i obtinguin un resultat negatiu... observem que la situació en la qual es troba l'avaluació de la funció directiva és millorable.

5. Els arguments del canvi

L'anunci d'una proposta de modificació en el procediment de selecció generarà reaccions diverses (acord, desacord, indiferència, rebuig, enuig...) entre les persones a qui concerneix: directius en exercici, integrants de comissions de selecció, aspirants, docents, famílies, etc. Cadascú ho valorarà d'acord amb les seves creences, la seva experiència, el seu itinerari personal i professional, el lloc o la posició que ocupa, els interessos i motivacions personals... És desitjable i sa que sigui així.

Ara bé, més enllà dels posicionaments i les reaccions dels diversos actors organitzacionals (comprensibles i legítims), la clau per valorar la proposta rau en l'exposició i l'anàlisi dels arguments i les raons que hem tingut en compte a l'hora de construir-lo i de fer-lo públic. Els hem articulats entorn de les set idees o nuclis temàtics que es presenten al gràfic 5.

L'anàlisi, la discussió i la contraposició d'opinions en relació als arguments o consideracions que ens han animat a proposar el canvi (i, també, de les aportacions complementàries o contradictòries que pugui generar) poden contribuir a centrar el debat i a aportar llum a una realitat complexa: l'accés i la continuïtat en la direcció de centres educatius públics.

5.1. Meritocràcia selectiva: concurs de mèrits

El concurs de mèrits és un procediment habitual en la provisió de llocs de treball públics. La principal característica rau en el fet que el lloc de treball s'adjudica al candidat que obté la major puntuació a partir de la baremació establerta a la convocatòria.

En l'accés a la direcció a Catalunya s'estableixen dos tipus de mèrits: els genèrics (titulacions, formació, valoració de la feina, antiguitat, etc.), que es valoren a la primera fase, i els específics (Projecte de Direcció i capacitat de lideratge), que es valoren a la segona fase.

Els arguments del canvi. 7 idees a considerar
1) Meritocràcia selectiva
2) Sense limitació d'anys
3) 16 anys és excessiu
4) 8 anys és raonable
5) Confiar en les persones
6) Fomentar PdD diferents
7) Reconèixer la feina feta

5.- Recull dels arguments que avalen la proposta de canvi

En l'actualitat, l'accés al càrrec és el resultat de la suma total d'ambdós tipus de mèrits en una proporció de 40%-60% que, d'una banda, limita les possibilitats dels candidats que (per raons d'edat o de trajectòria professional) compten amb menys mèrits a la primera fase i, de l'altra, comporta que, en ocasions, els aspectes que acaben determinant l'accés al càrrec (ja siguin els anys d'experiència, la formació rebuda o el nombre de publicacions...) no tenen relació directa amb la funció a la qual s'opta.

Hi ha un parell d'alternatives viables que permetrien capgirar aquesta disfunció:

a) Atorgar un caràcter selectiu a la primera fase. Es tractaria d'establir un lílndar de mèrits genèrics, organitzats en diverses categories, que els candidats haguessin d'acreditar per accedir a la propera fase. Superar el lílndar exigít a la primera fase faculta per accedir a la segona però no atorga cap atribut (punts, bonus, prioritats...) que incideixi en el resultat final. Els aspirants que superen la primera fase passen a la segona en igualtat de condicions. D'aquesta manera, els mèrits determinants de l'accés al càrrec serien únicament els específics: el Projecte de Direcció i la capacitat de lideratge.

b) Mantenir el sistema actual (suma de les puntuacions obtingudes a les fases A i B) amb una variació en la contribució de cadascuna al resultat final. La proporció actual (40%-60%) podria transformar-se en 20%-80% o, fins i tot, 10%-90%. D'aquesta manera, es mantindria la lògica actual i es reforçaria la preeminència dels mèrits professionals per damunt dels administratius.

5.2. Sense limitació d'anys

No som partidaris d'establir límits taxatius pel que fa al nombre d'anys d'estada d'un director/a en el càrrec. Per dues raons: a) perquè la situació de cada centre és idiosincràtica i b) perquè s'ha demostrat la impossibilitat de posar portes al camp.

Pel que fa a la primera de les raons adduïdes, des d'una perspectiva situa-

cional, cal acceptar que en alguns centres hi ha un consens unànim (de l'Administració, del professorat, de les famílies...) entorn de la continuïtat: perquè ningú més vol o pot ser director/a, perquè ha fet molt bé la seva feina, perquè es considera el millor candidat/a d'entre els qui opten a la plaça... en aquests casos (havent-hi la possibilitat de presentar candidatures alternatives en igualtat de condicions), no té sentit posar límits a la permanència en el càrrec. Poden ser 10, 20 o 30 anys; tot dependrà de les circumstàncies que es donin en cada cas.

Pel que fa a la segona de les raons, l'observació de l'evolució de la direcció educativa en els darrers 30 anys indica que establir límits temporals no ha servit de res. La LODE (1985) va fixar l'estada màxima en el càrrec en dos períodes de 3 anys; un cop transcorreguts, s'havia de tornar forçosament a la docència. Això deia la llei; la realitat ha anat per un altre costat: encara avui continuen en el càrrec directors i directores que van accedir al càrrec amb aquest model. Més endavant, la LOPEGCD (1995) ho va augmentar a 12 anys (3 períodes de 4 anys), amb idèntic resultat. Són la prova empírica (*el algodón no engaña!*) que no té sentit posar portes al camp.

5.3. Setze anys és excessiu.

La possibilitat d'encadenar quatre períodes de quatre anys (16 anys en total) d'una manera consecutiva, únicament amb l'avaluació positiva de la inspecció, la considerem excessiva. Són diverses les raons a tenir en compte:

a) La limitació del nombre de mandats que pot encadenar un polític o un càrrec públic sense necessitat d'haver de concórrer a un procés obert d'elecció o de selecció constitueix una qüestió candent en molts àmbits. D'una manera general, s'accepta la necessitat de trobar un punt d'equilibri entre la continuïtat i el relleu en la direcció de les institucions públiques, en funció de les circumstàncies que es donen en cada cas.

b) La possibilitat que un mateix director/a pugui romandre en el càrrec durant 16 anys seguits, sense necessitat d'haver de passar cap altre procés de selecció, en igualtat de condicions amb altres candidats, resta dinamisme i vitalitat als centres.

c) L'exigència d'obtenir l'avaluació positiva a càrrec de la inspecció (sense cap intervenció regulada de la Comunitat Educativa) propicia una actitud de dependència de la direcció en relació a la inspecció que afavoreix la confusió de rols (el ball de màscares) i dificulta l'assumpció de les responsabilitats inherents al càrrec (guany de la confiança institucional i d'independència professional).

d) Al cap de 16 anys, quan la plaça quedi obligatòriament vacant i surti a concurs, és altament probable que, si el/la director/a en exercici desitja continuar, torni a ser seleccionat (per un altre període de 16 anys), atès que, a banda de la professionalitat adquirida, haurà acumulat mèrits derivats de

l'exercici del càrrec que li atorgaran una puntuació molt elevada a la fase A.

e) Amb la instauració d'aquest procediment, *de facto*, ha emergit una nova categoria dins els funcionaris docents: el/la director/a quasi vitalici/a, que roman al càrrec fins a la jubilació o la promoció professional a un càrrec de major responsabilitat, prèvia superació d'una revàlida quadriennal.

La combinació d'aquests arguments (i d'altres de col·laterals) ens porta a formular la declaració amb la qual encapçalem l'epígraf: 16 anys d'estada ininterrompuda en el càrrec sense alternativa de canvi són excessius.

5.4. Vuit anys és raonable.

Argumentar que 16 anys és massa resulta fàcil. Allò difícil és fer una proposta en positiu, és a dir, postular quin és el període adequat. Ens decantem per 8 anys: dos quadriennis consecutius de mandat, amb avaluació positiva de la inspecció a la fi del primer període. Els arguments que ens porten a prendre aquesta opció són:

a) Cal garantir als candidats novells un temps mínim per adequar-se a les exigències del rol, per agafar confiança, per desplegar competències professionals, per conèixer i assimilar el sistema... A fer de director, se n'ha d'aprendre; l'aprenentatge requereix temps. Els qui ara són considerats *bons directius*, també van passar per un llarg període d'aprenentatge.

b) Si es té en compte el període inicial d'adaptació i domini del càrrec (que sol fixar-se en dos cursos), els primers quatre anys poden ser insuficients per al desplegament del Projecte de Direcció. És probable que el PdD inicial contingués desajustaments o previsions desenfocades que es corregiran o modificaran en fer l'actualització prescriptiva a la fi del primer quadrienni. En aquest cas, el PdD es desplegarà plenament durant el segon període de mandat.

c) Vuit anys permeten la formació d'una visió en perspectiva del centre i, també, de l'evolució personal i professional com a director/a. Es tracta de dos factors clau en la presa de decisió de romandre al càrrec o bé d'afavorir el relleu.

d) Un horitzó temporal de quatre anys d'espera és assumible (fins i tot, pot ser formatiu) per als docents que, d'una manera legítima, abriguen la intenció de presentar una candidatura alternativa. Es tracta d'un temps raonable que poden destinar a formar-se, a delimitar els trets distintius del Projecte de Direcció, a observar el funcionament institucional, a copsar la complexitat del càrrec...

5.5. Confiança en les persones i en els centres

Una de les raons que va portar a la substitució del model electiu pel selectiu fou evitar els enfrontaments entre dues candidatures, entre dues maneres de

concebre el funcionament del centre i l'exercici de la direcció. Es tractava d'evitar els possibles efectes negatius en el clima de centre i en la cohesió del claustre i de la comunitat escolar que vam descriure en un estudi anterior (Teixidó, 2000): formació de camarilles, dinàmiques de confrontació, ús partidista de les prerrogatives del càrrec, política de baronies (afavorir els adeptes i menystenir els contraris), etc.

Traslladar la presa de decisió a una Comissió de Selecció, presidida i amb majoria de representants designats per l'Administració, afavoreix la prevalença de criteris tècnics per damunt dels polítics i, per tant, contribueix a disminuir els efectes col·laterals inherents a qualsevol procés de confrontació, entre dues o més opcions, per l'accés al poder.

L'elaboració i la defensa, noble i honesta, de projectes divergents no ha d'ésser concebuda com una amenaça sinó com una oportunitat de creixement institucional. El fet que comporti riscos no ha de conduir a l'adopció d'una actitud paternalista tendent a evitar-los o, si més no, a ocultar-los (tot procurant que no es manifestin d'una manera oberta). Cal confiar en el seny dels candidats (que han d'actuar amb noblesa, transparència i lleialtat institucional), en la maduresa del centres i de la comunitat (que ha d'intervenir amb rigor i equanimitat en el procés selectiu) i en la professionalitat i el saber fer del president i dels integrants de la Comissió (que han de garantir el joc net i evitar els prejudicis, moguts per la intenció de seleccionar el millor candidat/a).

Que hi hagi diverses candidatures amb opcions reals d'accedir al càrrec pot suposar una mica més de feina o d'incomoditat per a la Comissió però, al capdavall, si es gestiona adequadament, ha de ser percebut com una oportunitat de creixement i de progrés per al centre.

5.6. Foment i acceptació de l'existència de PdD diferents

No hi ha una única manera de concebre i d'elaborar el Projecte de Direcció; tampoc no hi ha un referent o un resultat final unívoc. Ni és convenient que hi siguin. Cal conèixer i respectar els requeriments establerts a la convocatòria. Sota l'aixopluc del paraigües normatiu, cada candidat ha de construir-lo a la seva manera per tal d'adequar-lo a la singularitat i a les necessitats del context, per reflectir-hi la seva manera d'entendre i d'exercir la direcció i per sentir-se còmode en l'elaboració, l'exposició i la defensa davant la comissió.

Aquesta afirmació contrasta notablement amb la idea i la pràctica, força esteses, de concebre'l i d'elaborar-lo com un document estandarditzat, que ha de complir necessàriament uns determinats requisits formals, que s'ha d'elaborar seguint una metodologia i un llenguatge preestablerts, que ha de contenir uns determinats tipus d'indicadors, etc. Venim d'una llarga experiència en l'elaboració de documents de centre (PEC, PCC, NOFC, Projecte Lingüístic, de Convivència, etc.), que ens indica que la pressió per la uniformitat l'abocarà, indefectiblement, a concebre'l com un nou requisit burocràtic, com un exercici

retòric, allunyat de la realitat: un peatge que cal pagar per accedir al càrrec, un paper que cal interpretar en una representació teatral que poc o res té a veure amb el dia a dia del centre.

Acceptar que hi ha diverses maneres d'entendre el PdD tant pel que fa a l'entitat (què és? quin sentit té?), com al format (estructura, components...), com al llenguatge (estratègies, indicadors, retiment de comptes...), com a les tècniques i eines utilitzades en l'elaboració i presentació, comporta més dispersió (major disparitat de criteris i, per tant, menor capacitat de pressió sobre el directiu), però també afavoreix l'elaboració d'un document més útil, més amigable; amb majors possibilitats d'esdevenir una guia per a la millora.

Plantejar la realització del PdD únicament com un exercici de planificació (sense qualificatiu) orientada a la millora conduirà a l'elaboració de Projectes de Direcció més senzills, més entenedors, més accessibles, que recullin i donin resposta a les necessitats i singularitats de cada context: escoles rurals, escoles d'adults, centres d'educació especial, centres d'alta complexitat, etc. Al capdavall, es tracta d'expressar, d'una manera clara i entenedora, les línies d'avenç que el candidat es proposa impulsar; de detallar les actuacions i el pla d'acció que proposa dur a terme per assolir-les, i d'anticipar de quina manera i a través de quins mecanismes donarà compte, d'una manera pública i transparent, dels avenços aconseguits i, també, dels entrebancs o les dificultats sorgides.

5.7. Reconeixement i valoració dels directius cessants

Finalment, *last but not least*, cal considerar la dimensió personal del canvi que es proposa. D'una banda, incrementa el nombre de docents amb possibilitats d'accedir a la direcció. De l'altra, en canvi, implica que alguns directors i directores, després d'haver destinat una part considerable de la vida laboral a la direcció, d'haver-se especialitzat, d'haver-se professionalitzat... hagin d'abandonar el càrrec a contracor.

Des d'una perspectiva humanista, és ben lícit, comprensible i, fins i tot, un símptoma de salut institucional, que el directiu en exercici, després d'alguns anys al càrrec, se senti amb ganes i empenya per continuar i, per tant, senti recança a l'hora de plegar. Entre els arguments per continuar, hi ha una barreja (amb proporcions diferents segons el cas) de factors professionals i personals. Entre els primers:

a) La valoració positiva de la feina feta: els resultats, el clima de centre, la satisfacció de les persones...

b) El reconeixement obtingut per part de la comunitat educativa: professorat, famílies, administració autonòmica i local, etc.

c) El desig de continuar els projectes iniciats, d'impulsar-ne de nous, de contribuir al progrés de la comunitat, etc.

d) L'especialització adquirida en l'exercici del càrrec fa que el candidat percebi que pot fer un millor servei com a directiu que no pas com a docent.

Entre els segons, cal tenir present:

a) El desenvolupament d'una forta identificació entre el director/a i el centre. És allò de “me'l sento meu”.

b) Després d'un temps amb una dedicació docent a temps parcial o d'exempció, de docència directa (art 30.6 del decret 155/2010), costa tornar a la dedicació completa i a la tutoria.

c) Comporta la pèrdua d'una posició que atorga estatus i privilegis: presa de decisions, accés a informació, capacitat d'influència, relacions socials...

d) Implica la pèrdua de la posició de centralitat en la xarxa comunicativa i relacional del centre. Quan ets director/a, tothom et busca per parlar; quan deixes de ser-ho, et tornes invisible.

e) Disminució d'ingressos, atès que es deixa de percebre el complement econòmic associat a l'exercici d'un càrrec (per bé que se'n manté una part, en funció del nombre de períodes amb avaluació positiva).

f) Implica un retorn al rol docent que a voltes és viscut de manera traumàtica: com una pèrdua, com una injustícia, com un desencís...

La investigació educativa (Teixidó, 2002 i 2015) ha posat de manifest que a mesura que transcorren els anys, els factors personals són més presents en la motivació per a la continuïtat en el càrrec. És ben comprensible que sigui així; de mica en mica, et sents més director/a que no pas mestre/professor. Des del reconeixement i la comprensió d'aquesta situació, el canvi que es proposa ha d'anar acompanyat de mesures de reconeixement de la feina feta i d'oferiment d'alternatives professionals pel tal que cada directiu valori quina opció considera més adequada, en cas que arribi el moment del relleu. En proposem de tres tipus: de conscienciació i sensibilització, de millora de les condicions laborals i de promoció professional.

Conscienciació i sensibilització

a.- Reconèixer la *temporalitat* com una característica de la funció directiva. La formació per a l'exercici del càrrec ha de descriure i analitzar els trets distintius de la funció que s'assumeix (sou, condicions laborals, atribucions, etc.) entre els quals hi ha la durada. Es tracta de dir les coses pel seu nom, evitant les promeses sense fonament o les lectures esbiaixades.

b.- Fomentar, en la línia del que vam proposar a Teixidó i Bofill (2007), la reflexió dels directors i les directores en relació al seu futur professional a mig i llarg termini. Es tracta de donar resposta a qüestions com: vols seguir en el càrrec?, què t'empeny a continuar?, serà beneficiós per al centre?, i per a tu?, com veus/vius el retorn a l'aula?, què t'agradaria fer quan acabi la direcció?

Millora en les condicions laborals

c.- Compensar econòmicament la dedicació al càrrec directiu amb l'in-

crement de la part del complement retributiu que es consolida a la fi de cada període de mandat.

d.- Atorgar una reducció en l'horari lectiu (d'atenció directa als alumnes) durant el període de retorn a la docència.

e.- Operativitzar el que preveu l'art 30.5. del Decret 165/2010 d'acord amb el qual, el/la director/a d'un centre educatiu que tingui la destinació definitiva en el centre i opti per canviar de centre en finalitzar el segon mandat o un mandat posterior té preferència per escollir, en l'àmbit de Catalunya i per una sola vegada, una nova destinació en un centre educatiu públic en els dos primers concursos convocats per la Generalitat de Catalunya, segons les vacants disponibles.

f.- Atorgar períodes sabàtics (de diversa durada en funció del temps transcorregut en el càrrec) després d'haver exercit el càrrec durant dos o més períodes consecutius.

g.- Establir programes vacacionals per a directius que han deixat el càrrec.

Accés a altres càrrecs

h.- Impulsar programes específics destinats a directius cessants durant el primer any de retorn a la docència: llicències d'estudis, assignació de responsabilitats específiques...

i.- Reconèixer l'exercici de la direcció com un mèrit específic per a l'accés a llocs de treball singulars: encàrrecs de serveis, coordinació de programes, disseny i desplegament de projectes...

j.- Reconèixer l'exercici de la direcció com un mèrit preferent per a l'accés a la inspecció d'educació.

En resum, es tracta que les persones que abandonin el càrrec després d'uns anys de dedicació se sentin reconegudes i compensades.

6. Concreció de la proposta de canvi

Per bé que ho hem avançat en desgranar els arguments a considerar, sembla indispensable acabar aquest text amb un breu apartat conclusiu on es concreta, d'una manera succinta, la proposta de canvi en el procediment de selecció i, també, en la continuïtat en el càrrec^{9]}.

Pel que fa a la selecció per a la direcció, amb caràcter general, es proposa que:

9] Hi ha d'altres aspectes on també és necessària la introducció de millores: el procediment de detecció i publicació de vacants, la valoració de la capacitat de lideratge i, també, els procediments d'avaluació de l'exercici directiu a la fi del període de mandat. Tanmateix, es tracta de qüestions complexes: detectar-ne les febleses o els usos espuris és senzill; allò difícil és efectuar propostes de millora fonamentades i factibles.

- Els aspirants que superin la primera fase accedeixen en igualtat de condicions a la segona fase, amb independència de la puntuació obtinguda.
- La comissió seleccioni l'aspirant que obtingui la puntuació més alta a la segona fase.

En el cas de mantenir el model actual de concurs de mèrits, on el candidat seleccionat és qui obté major puntuació com a suma de les dues fases, es proposa:

- Disminuir la contribució de la fase A a la puntuació final i augmentar la de la fase B. Proposem una proporció 20%-80% o bé 10%-90%.

Pel que fa a la continuïtat en el càrrec, es proposa que:

- La renovació del mandat amb avaluació positiva de la inspecció es dugui a terme una sola vegada, en acabar el primer període de mandat. Després de 8 anys en el càrrec, el/la directiu/va en exercici pot optar a la continuïtat però (amb independència que obtingui l'avaluació positiva que, entre altres coses, li dóna dreta a consolidar una part del complement econòmic) ha de participar en un nou procés de selecció al qual hi podran concórrer altres candidats/es en igualtat de condicions.

Els canvis legislatius que cal realitzar són mínims. No es tracta de fer una nova llei o un nou decret; només cal introduir-hi algunes modificacions menors^{10]}. Es tracta d'un canvi factible, de baixa intensitat, que pot tenir una notable incidència en la dinamització i el progrés de la direcció.

7. Referències

Alvarez-Álvarez, C. y Fernández-Gutiérrez, E. (2017): “*La selección de directores de centros educativos tras la LOMCE*” a. Revista de Educación de la Universidad de Granada, 24: 137-183.

Cereceda, I. i altres (2012). *Guía para la elaboración del Proyecto de Dirección*. Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco. Donostia.

Lorenzo, M. (2005): “*El liderazgo en las organizaciones educativas*”. Revista Española de Pedagogía, núm 232, pp 367-388.

Montero, A. (2007). *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. - Madrid,. Wolters Kluwer España, S.A..

^{10]} Amb un procediment similar al que es va seguir amb el decret 29/2015, de modificació del Decret 155/2010, per tal d'adequar-lo a la LOMCE .

Murillo, F.J. (2006): Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.

Navalpodro, J. (2013). *El Proyecto de Dirección Escolar*. Ed. Vicens Vives

Rodríguez, J. i Teixidó, J. (2015). *Mejora de la dirección y progreso de la escuela. Un binomio complejo*. Ed. Mercurio. Col. Universidad, 9. Las Palmas de Gran Canaria.

Teixidó, J. i altres (1999). *El projecte de direcció*, Ed. Departament d'Ensenyament. Col·lecció Eines de Gestió, num 6. Barcelona.

Teixidó, J. (2000): "Perspectivas desde las cuales se afrontan los procesos electorales a la dirección de una escuela o de un instituto", a *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto, pp. 533-561.

Teixidó, J. i Bofill, J. (2007): "Aires nuevos en la dirección. Algunas ideas a tener en cuenta en la formación permanente de los directivos escolares dirigida a favorecer los procesos de cambio en la dirección", a *Organización y Gestión Educativa*, 1-07.

Teixidó, J. (2010): "Hacia un cambio de modelo en la dirección escolar. Luces y sombras en un camino tortuoso", a Ponencia al XI Congreso Interuniversitario de Organización Educativa, Cuenca.

http://www.joanteixido.org/doc/direccio/cambio_modelo_direccion.pdf

Teixidó, J. (2015): "Motivacions per a l'accés i per a la continuïtat en la direcció escolar. Document no publicat. De propera aparició a Teixidó (2018). *El projecte de direcció a Catalunya*. En premsa.

Teixidó, J.; Tesouro, M. i Puiggalí, J. (2017): *L'accés a la direcció escolar a Catalunya. Primers resultats*. Aportacions a JorDi-2017. Palafrugell. Pendent de publicació.

Teixidó, J. (2018). *El projecte de direcció a Catalunya*. Ed. Malhivern. La Garriga. (En premsa).

