

## Curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva

### Justificació

La formació de directores i directors en competències, capacitats i habilitats directives per al desenvolupament de les funcions i responsabilitats és una decisió estratègica de cabdal importància.

El Departament desenvolupa a través d'aquest document els continguts del programa del **Curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva** amb un perfil orientat a poder aconseguir una direcció professionalitzada, altament qualificada, al servei de la ciutadania, compromesa amb l'aprenentatge de l'alumnat i amb la millora dels resultats. Els objectius que orienten els continguts i volen contribuir en preparar les direccions per a un lideratge distribuït, que amb una visió transformadora i de futur permeti la presa de decisions i el retiment de comptes.

El treball dels continguts degudament assolits permetrà que els candidats a la direcció puguin afrontar de manera eficient el lideratge i la gestió del centre autònom. També contribuirà a la construcció de la seva identitat directiva potenciant els coneixements, recursos, habilitats i actituds treballades al llarg del mòdul.

L'enfocament del projecte de direcció, a més d'estar elaborat des de la realitat pròpia del centre, recollint tots els apartats necessaris, liderarà la gestió pedagògica i respondrà a les necessitats i expectatives dels alumnes, de les seves famílies i a les demandes de la societat actual.

### Objectius

Al finalitzar el curs, els candidats aspirants a la direcció que el superin, han de ser capaços de:

- a) Conèixer el model directiu i d'autonomia que emana de la Llei d'Educació de Catalunya i que es desplega en els Decrets d'Autonomia, de Direccions i de Provisió de llocs de treball.
- b) Establir criteris per organitzar l'atenció educativa i garantir el canvi metodològic basat en el marc del **Projecte Educatiu de Centre**
- c) Proporcionar eines per a la definició del lloc de treball docent, dels perfils professionals, de les eines de selecció en el marc del **Projecte Educatiu de Centre**. Desenvolupar les competències necessàries per a la gestió de persones

- d) Conèixer el treball del director emmarcat en l'autonomia de centre, què vol ser director avui i el seu perfil professional, carrera professional. Impulsar l'ètica directiva de referència i el codi deontològic de la direcció.
- e) Proporcionar eines per impulsar les accions necessàries entre la comunitat educativa per a la innovació de la pràctica educativa i generar el canvi metodològic necessari en funció del **Projecte Educatiu de Centre**
- f) Desenvolupar el **Projecte de Direcció** com a projecte estratègic per a la millora dels resultats educatius en el marc del **Projecte Educatiu de Centre**
- g) Facilitar accions per enfortir vincles del **Projecte Educatiu de Centre** amb els diferents agents de la comunitat educativa.
- h) Proporcionar recursos per a la planificació estratègica i la gestió amb el sistema d'indicadors
- i) Tenir capacitats per dissenyar organitzacions eficients per a l'aprenentatge en un clima de treball adequat.
- j) Gestionar de manera efectiva la informació i la comunicació estratègica de centre
- k) Facilitar el coneixement del marc normatiu de referència en matèria educativa i de procediment administratiu per a el bon exercici de les funcions directives i la presa de decisions

### **Competències que es desenvolupen en el curs**

La resolució **ENS/57/2012**, en el seu annex 3, sobre el procediment per obtenir l'acreditació de directiu professional docent, defineix les competències del directiu professional.

Si a aquestes competències específiques s'hi afegeixen les competències transversal definides a continuació, es completa el perfil professionalitzador enfocat a l'inici de l'exercici de la funció directiva.

#### Competències específiques

- a) Visió estratègica, anàlisi de problemes i orientació a la ciutadania. Habilitats directives i de conducció de grups humans de caràcter general
- b) Gestió i direcció d'equips humans en el context educatiu. Lideratge pedagògic. Treball en equip, treball en xarxa

- c) Planificació, control i qualitat en els àmbits curriculars i de gestió general dels centres educatius
- d) Gestió de recursos econòmics i de procediments de contractació en el context del centre educatiu

#### Competències transversals

- a) Estructura del Departament d'ensenyament. Orientació a la comunitat educativa per tal d'afavorir la seva implicació en el desenvolupament de les polítiques educatives.
- b) Comunicació, persuasió i influència
- c) Gestió del canvi i flexibilitat
- d) Habilitats relacionals directives

#### **Elements a mesurar per a l'assoliment de les competències específiques**

Competència específica 1. Visió estratègica, anàlisi de problemes i orientació a la ciutadania. Habilitats directives i de conducció de grups humans de caràcter general.

- a) Capacitat per visualitzar cap on s'ha d'orientar l'organització. Tenir una visió a mitjà/llarg termini, de manera que s'identifiquin oportunitats i s'implementin i es reajustin accions per tal de dirigir l'organització cap als objectius i les prioritats de les polítiques educatives adoptades per l'Administració.
- b) Capacitat per donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions, i disposició a acceptar nous enfocaments i canvis, evolucionant d'acord amb les demandes de la societat.
- c) Capacitat per donar resposta a necessitats de la ciutadania. Orientar les polítiques i dur a terme accions per facilitar l'atenció a les seves demandes i/o necessitats.
- d) Capacitats i habilitats de convenciment, generació d'empatia i compromís amb la institució educativa i la ciutadania, en el marc de l'Administració Pública de Catalunya.

Competència específica 2. Gestió i direcció d'equips humans en el context educatiu. Lideratge pedagògic. Treball en equip, treball en xarxa.

- a) Capacitat d'exercir un lideratge distribuït orientat a la delegació de funcions i responsabilitats, la motivació i desenvolupament professional, en un clima relacional positiu.

- b) Capacitat en la promoció del treball col·laboratiu dels equips docents orientat al progrés de l'alumnat i de l'ambient d'aprenentatge en el centre.
- c) Capacitat en l'impuls de processos i estructures participatives en relació a la implicació i compromís de les famílies en l'èxit educatiu.
- d) Capacitat en l'impuls dels equips humans del centre en la seva relació amb l'entorn més immediat, les xarxes i agents educatius.

Competència específica 3. Planificació, control i qualitat en els àmbits curricular i de gestió general dels centres educatius.

- a) Capacitat en una diagnosi del centre, en el desenvolupament i aplicació del projecte educatiu concretada en objectius a assolir en l'àmbit pedagògic, vinculats a la millora dels resultats educatius.
- b) Capacitat en concrecions organitzatives que han de buscar la major sistematització de les activitats del centre i la creació de condicions i formes d'organització que estimulin la implicació de tot el personal en el treball en equip.

Competència específica 4. Gestió de recursos econòmics i de procediments de contractació en el context del centre educatiu

- a) Capacitat per a la formulació de propostes de millora dels recursos i serveis disponibles, dels procediments de contractació, el disseny de l'avaluació de processos i resultats.

### **Elements a mesurar per a l'assoliment de les competències transversals**

Competència transversal 1. Estructura del Departament d'Ensenyament. Orientació a la comunitat educativa per tal d'afavorir la seva implicació en el desenvolupament de les polítiques educatives

- a) Capacitat d'interactuar amb el Departament d'Ensenyament. Comprendre les necessitats dels diferents agents de la comunitat educativa i orientar les polítiques per dur a terme accions per facilitar l'atenció a les seves demandes o necessitats, així com la seva relació amb l'entorn més immediat.
- b) La importància de la direcció de centre en l'estructura del Departament d'Ensenyament
- c) Disponibilitat i accessibilitat per treballar amb i per a la comunitat a través dels seus representants.
- d) Foment de la participació.

### Competència transversal 2. Comunicació, persuasió i influència

- a) Expressar informació de manera clara, concisa i convincent en els diferents registres, entorns i canals de comunicació, assegurant-ne la compressió.
- b) Identificar les reaccions per part de la comunitat que treballen i col·laboren en el centre.
- c) Assertivitat i precisió en la comunicació.

### Competència transversal 3. Gestió del canvi i flexibilitat

- a) Capacitat per donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions, i disposició a acceptar nous enfocaments i canvis, evolucionant d'acord amb les demandes de la societat.
- b) Impuls i promoció de millores en l'organització que contribueixen al canvi per a una actuació més eficaç, fomentant la flexibilitat organitzativa i prioritzant els perfils dins de l'equip per atendre les necessitats en funció del projecte.
- c) Comprensió i valoració de diferents punts de vista i promoció d'actituds flexibles entre els col·laboradors.
- d) Impuls i promoció d'accions per al desenvolupament professional de la funció docent.

### Competència transversal 4. Habilitats relacionals directives

- a) Tipologia de relacions. Dinàmiques de les relacions
- b) Capacitat d'afrontar situacions de tensió, amb l'anàlisi racional de la situació i propostes conseqüents. Autocontrol.
- c) Capacitat de donar explicacions amb perspectiva constructiva, en situacions de crisis.
- d) Capacitat de generació de confiança, com a referent dins de l'organització, i en cas de conflicte.

## **Continguts**

Els continguts estan organitzats en 11 mòduls enfocats a l'assoliment dels objectius del curs i a dotar de les eines necessàries als futurs directores per tal d'assolir tant les competències específiques com les competències transversals necessàries per a exercir la funció directiva.

### **Mòdul I. Polítiques educatives, organigrama i funcionament del Departament d'Ensenyament (9 hores presencials, 4 no presencials)**

- a) Organigrama general del Departament d'Ensenyament
- b) Aspectes generals de la política educativa del Departament d'Ensenyament
- c) Objectius europeus ET-2020
- d) Ofensiva a favor de l'èxit escolar
- e) La Subdirecció General de la Funció Directiva de Centres Docents una eina de política educativa.
- f) El model directiu català
- g) Les juntes de directors.
- h) Reflexió sobre les implicacions que suposa ser director avui.

### **Mòdul II. Organització i gestió de centres docents. (12 h presencials, 14 no presencials)**

- a) El centre docent com a organització: funció directiva i documentació institucional.
- b) El Projecte Educatiu de Centre
- c) Gestió del centre per projectes
- d) Gestió d'un centre autònom
- e) Imatge institucional, col·laboració i promoció externa del centre.
- f) Estructures de planificació i coordinació. Les Normes d'organització i funcionament del Centre
- g) Gestió del centre com a organització educativa: models curriculars, formació docent, innovació educativa, treball en xarxes.
- h) Convivència escolar. Prevenció de conflictes i programes de millora de la convivència. Estratègies i bones pràctiques.
- i) La participació de la comunitat educativa
- j) El projecte de direcció, la programació general anual i el manual d'indicadors com a eines de planificació estratègica
- k) Acords de coresponsabilitat

- l) Projectes del centre que desenvolupen el PEC

### **Mòdul III. Factors clau per a una direcció eficaç. (8 hores presencials, 9 no presencials)**

- a) Lideratge educatiu per a la direcció. El lideratge com a influència.
- b) Competències essencials de lideratge. Què fan els líders eficaços?
- c) Models de lideratge.
- d) Tendències europees en lideratge educatiu. Plataformes de formació i bones pràctiques.
- e) Eines per a l'exercici del lideratge cap a la millora de l'aprenentatge.
- f) Habilitats socials en la gestió del centre docent.
- g) El procés de presa de decisions.
- h) Comunicació interpersonal i funcionament de grups. Habilitats emocionals.
- i) Resolució de conflictes
- j) Inici de la funció directiva: dificultats, suports i aspectes positius
- k) Visió actual i futura de la funció directiva.
- l) Codi deontològic de les direccions

### **Mòdul IV. Currículums de l'ensenyament no universitari i avaluació del procés d'aprenentatge (8 hores presencials, 9 no presencials)**

- a) Característiques pròpies o singulars de cadascú dels currículums
- b) Elements comuns dels diferents currículums
- c) Visió competencial del currículum
- d) Avaluació del procés d'aprenentatge: objectius i característiques de cada tipus d'ensenyaments

### **Mòdul V. Projecte de direcció. (5 hores presencials, 30 hores no presencials)**

- a) Anàlisi diagnòstica del centre docent.
- b) Àrees de millora.

- c) Objectius del projecte.
- d) Plans d'actuació i la seva temporalització.
- e) Recursos i organització del centre per a l'assoliment dels objectius.
- f) Seguiment i avaluació del projecte: indicadors d'assoliment.

**Mòdul VI. Retiment de comptes i qualitat educativa. (19 hores presencials, 22 no presencials)**

- a) Gestió de qualitat i autoavaluació dels centres docents.
- b) Autonomia, transparència i rendició de comptes.
- c) Plans de millora. Planificació estratègica dels processos
- d) La planificació del sistema de gestió: context, requisits, carta de serveis, processos, lideratge, planificació i recursos.
- e) La realització del servei educatiu de qualitat: acompliment dels requisits, disseny, operacions, processos externs i gestió de no conformitats.
- f) El seguiment i control, la revisió, la millora contínua i la innovació del sistema de gestió.
- g) Avaluació del sistema educatiu. Avaluació dels aprenentatges: desenvolupament i aplicació de proves.
- h) Eines per a l'avaluació del centre docent.
- i) L'avaluació com a instrument de millora
- j) L'avaluació del centre autònom. Aspectes normatius
- k) Planificació de l'avaluació del centre.
- l) Sistema d'indicadors de centre
- m) Avaluació interna de centre
- n) Avaluació externa de centre
- o) Avaluació de la funció docent. Participació de la direcció
- p) Avaluació de la funció directiva



**Mòdul VII. Gestió dels recursos del centre docent. (10 hores presencials, 11 no presencials)**

- a) Gestió administrativa
- b) Gestió de recursos humans.
- c) Selecció de personal a partir del Projecte educatiu del centre. Tècniques per a la realització d'entrevistes.
- d) Gestió de temps i espais.
- e) El paper de les tecnologies de la informació i la comunicació al centre. Eines informàtiques. Desenvolupament de nous models d'ensenyament i aprenentatge.
- f) Serveis de suport als centres i programes institucionals. Programes educatius europeus.

**Mòdul VIII. Marc normatiu aplicable als centres docents. (9 hores presencials, 10 no presencials)**

- a) Ordenament jurídic.
- b) Procediment administratiu comú. Normativa autonòmica sobre procediment administratiu.
- c) Lleis i reglaments educatius.
- d) Règim jurídic aplicable al centre docent i els seus òrgans col·legiats.
- e) Normativa aplicable al personal funcionari i laboral.
- f) Normativa pressupostaria, financera, de contractació pública i de responsabilitat civil.
- g) Normativa relativa al menor.
- h) Funcions i responsabilitats de la direcció i de l'equip directiu.
- i) Normativa de protecció de dades i la seva aplicació als centres docents
- j) Funcionament dels òrgans col·legiats del centre educatiu.
- k) Funcions i atribucions de la Inspecció d'Educació en el marc d'un centre autònom.
- l) Funcions i atribucions dels serveis educatius

**Mòdul IX. La gestió econòmica d'un centre docent (9 hores presencials, 10 no presencials)**

- a) Pressupost del centre
- b) Tresoreria
- c) Obligacions tributàries
- d) Contractació
- e) Gestió del menjador escolar i de les beques
- f) Ús social de les instal·lacions del centre
- g) Relacions amb les associacions de mares i pares d'alumnes
- h) Relleu en la direcció

**Mòdul X. Prevenció de riscos laborals i manual d'autoprotecció (6 hores presencials, 7 no presencials)**

- a) Marc conceptual i legal de la prevenció de riscos laborals
- b) La prevenció de riscos laborals al Departament d'Ensenyament
- c) Aspectes tècnics i organitzatius: mesures d'acció preventiva. Especialitats preventives.
- d) La prevenció de riscos laborals al centre educatiu

**Mòdul XI. Transformació de l'administració del centre cap a l'administració digital. (9 hores presencials, 10 no presencials)**

- a) Els principals sistemes d'informació del Departament d'Ensenyament
- b) Principals processos de gestió de l'alumnat i sistemes d'informació que hi intervenen
- c) Recollida d'informació i de dades dels centres
- d) El portal de Centres públics del Departament d'Ensenyament
- e) Estratègia del Departament d'ensenyament per donar suport als centres.
- f) El model corporatiu de transformació de l'administració del centre cap a l'administració digital
- g) Les principals eines d'administració electrònica.

## **Metodologia**

El curs està format per unes sessions presencials i unes no presencials que es destinaran a realitzar les activitats proposades de cada mòdul.

En la part presencial, el desenvolupament de cada sessió tindrà la següent estructura:

- a) Introducció, presentació i reflexió sobre el tema de la sessió
- b) Estudi i anàlisi de casos pràctics relacionats amb el tema de la sessió, d'acord amb el contingut desenvolupat en el curs, i elaboració de propostes d'actuació
- c) Potenciació de la formació entre iguals

Pel que fa a la part no presencial, l'alumne tindrà el suport del formador de cadascun dels mòduls per tal de resoldre els dubtis que se li plantegin. Aquest seguiment per part del formador serà més exhaustiu en el mòdul del projecte de direcció.

## **Avaluació i criteris**

Tasques a realitzar:

- a) Elaborar una programació dels primers dies no lectius del curs, aportarà un pes del 10% a la nota final.
- b) Elaborar un treball pràctic en cada Mòdul, relacionat amb els continguts desenvolupats en la formació. Cada mòdul llevat del mòdul V aportarà el següent pes a la nota final.
  - Mòdul I: 2,5%
  - Mòdul II: 7,5%
  - Mòdul VI: 10%
  - Resta de mòduls: 5%
- c) Elaborar un projecte de direcció, com a concreció del treball realitzat al mòdul V, aportarà un pes del 35% a la nota final.

Criteris d'avaluació:

- a) Acreditar una assistència mínima del 80% en les sessions presencials del curs.
- b) Realitzar totes les activitats indicades pel professorat i superar l'avaluació de tots els mòduls del curs

- c) Lliurar totes les activitats en el termini fixat.
- d) Superar cada mòdul amb una nota de cinc o superior
- e) Obtenir la nota final, sobre 10, a partir de la mitjana ponderada de tots els treballs proposats.
- f) Valorar la correcció formal del treball presentat, la claredat i l'argumentació; la coherència i l'adequació; la precisió en la presentació oral, i així mateix, la viabilitat pràctica de la proposta presentada.

### **Comissió d'avaluació**

La Comissió estarà formada per a 6 vocals. Cadascuna de les següents unitats en nomenarà un: Direcció General de Centres Públics, Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial, Direcció de Serveis, Subdirecció General de la Funció Directiva de Centres Docents, Subdirecció General de la Inspecció d'Educació i Servei de Prevenció de Riscos Laborals.

La comissió serà presidida pel subdirector general de la Funció Directiva de Centres Docents o la persona que ell delegui.

Actuarà com a secretari de la comissió amb veu i sense vot un tècnic docent de la Subdirecció General de la Funció Directiva de Centres Docents.

Les funcions de la comissió d'avaluació són:

- a) Vehicular la gestió del material elaborat per cada unitat i lliurar-lo a la Subdirecció General de la Funció Directiva de Centres Docents
- b) Validar el programa i el material elaborat presentat per la Subdirecció General de la Funció Directiva de Centres Docents
- c) Validar la proposar els formadors /es de cadascun dels grups
- d) Proposar els tutors de cadascun dels grups
- e) Vetllar per la implantació correcta de la programació i metodologia del curs.
- f) Avaluar de manera col·legiada als aspirants seguint els criteris d'avaluació del curs.
- g) Resoldre qualsevol incidència que sorgeixi durant el procés.
- h) Validar l'informe avaluatiu final, elaborat per la Subdirecció General de la Funció Directiva de Centres Docents, sobre la formació realitzada

- i) Validar la incorporació de les propostes de millora, prèviament analitzades i prioritzades, recollides en els successius informes avaluatius realitzats al final de cada any sobre la formació
- j) Incorporar altres propostes prèviament analitzades i prioritzades

### **Calendari del curs**

El curs tindrà una durada de 240 hores, que es repartiran en 104 hores presencials i 136 no presencials dedicades a realitzar les tasques encomanades de cada mòdul.

S'iniciarà el dia 2 de juliol de 2018 i finalitzarà el 30 de novembre de 2018. Durant el més de juliol es farà el gruix de la part presencial del curs i se'n deixaran algunes pels mesos de setembre, octubre i novembre.