
Fonamentant el projecte de direcció

PID_00260342

Maria Mercè Berengueras Pont
Sandra Gallardo Ramírez
Josep M. Duart Montoliu

Temps mínim de dedicació recomanat: 1 hora



**Maria Mercè Berengueras
Pont**

Sandra Gallardo Ramírez

Josep M. Duarte Montoliu

Índex

Introducció.....	5
1. Fonamentació del projecte de direcció.....	7
1.1. Marc conceptual	7
1.1.1. El Projecte de direcció com a element clau en la selecció del director	11
1.1.2. Resum del procés i de l'establiment dels barems	14
1.2. Marc normatiu	16
1.2.1. Altres normes bàsiques i fonamentals que es poden considerar, atenent l'etapa educativa i la tipologia de centre	17
1.3. Aspectes i valors de referència que s'haurien de considerar	19
1.3.1. Objectius estratègics i valors de referència de l'Europa 2020	19
1.3.2. Els objectius anteriors, es desenvoluparan a partir de cinc valors de referència expressats en les concrecions següents per a l'any 2020	19
1.3.3. Ofensiva de país a favor de l'èxit escolar: Pla per a la reducció del fracàs escolar a Catalunya 2012-2018.	19
1.3.4. Objectius del PEC, relacionats amb les funcions directives:	20
1.4. Factors personals a considerar previs a l'accés a la direcció	21
1.5. Característiques del PdD i relació amb la resta de documents del centre	22
1.6. Elaboració del PdD	25
1.6.1. Missió, visió i valors del centre definits en el PEC	25
1.7. Esquema general	28

Introducció

Per a realitzar una fonamentació adequada del Projecte de direcció s'ha de conèixer el context del centre, el projecte educatiu i els objectius del sistema educatiu en què s'implementarà (normativa educativa del territori).

La LEC, **Llei 12/2009, de 10 de juliol**, que es va desplegar de la LOE, va ser aprovada pel Parlament de Catalunya el **juliol de 2009**, coincidint amb l'esclat de la crisi econòmica i deixant enrere una època de creixement econòmic continuat. Tanmateix, en el moment de la seva elaboració no es comptava amb la crisi econòmica ni amb les exigències de la política europea que ens van avocar a uns pressupostos molt restrictius. Aquests van condicionar clarament l'aplicació de la LEC.

La LEC, en el seu Títol preliminar, **article 1.1**, diu que té per objecte «**regular el sistema educatiu de Catalunya**». Amb la finalitat de regular el sistema educatiu propi, la LEC ha desplegat alguns dels aspectes bàsics de la LOE i de la LODE.

La LEC sempre es refereix en el seu articulat a «**l'autonomia dels centres educatius**», entenent aquesta com:

- **Autonomia del professorat**, en el marc del Projecte educatiu del centre, en l'exercici de les seves funcions.
- **Autonomia del centre** en els àmbits: pedagògic, organitzatiu i de gestió de recursos. Aquesta encara està molt lluny d'altres països europeus.
- **Autonomia de la direcció**: com a primer responsable de la gestió i direcció del centre públic.

Entre els anys 2010 i 2014, el Govern va aprovar tres decrets sobre l'autonomia de centres públics i concertats:

- **Decret 102/2010**, de 3 d'agost, d'autonomia de centres educatius.
- **Decret 155/2010**, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- **Decret 39/2014**, de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per a definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents.

Les tres normes s'han d'interpretar en el seu conjunt atès que estan absolutament relacionades entre si.

La LEC, **Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació de Catalunya** estableix en el seu article 144 que els candidats a la direcció del centre han de presentar, quan formalitzin la candidatura, un projecte de direcció.

Un dels instruments educatius rellevants en què es fonamenta aquest exercici de l'autonomia és el **Projecte educatiu** (PEC) que es concreta i s'aplica per mitjà del **Projecte de direcció** (PdD) durant un període de 4 anys (segons la normativa actual).

A l'hora d'elaborar el teu PdD, cal tenir en compte:

- 1) La coherència necessària a l'hora de desplegar el PEC en el PdD.
- 2) La normativa que regula l'elaboració i la presentació del PdD.
- 3) El procés d'elaboració del PdD, les parts de què consta.
- 4) Conèixer els mecanismes per a assegurar una bona implementació.
- 5) Definir els processos de seguiment, avaluació i rendició de comptes.

1. Fonamentació del projecte de direcció

1.1. Marc conceptual

El **Projecte de direcció** és un marc, explícit i sistemàtic, en què els candidats a la direcció d'un centre desenvolupen previsions ben fonamentades per a dur-lo a terme. Suposa una planificació raonada a quatre anys vista en què es pretén una millora institucional, de manera que es preveuen un conjunt d'actuacions en relació amb diversos àmbits de funcionament del centre. Amb la finalitat de poder-lo realitzar, cal tenir un coneixement profund de la realitat institucional. Només així es podran detectar les necessitats, consensuar i prioritzar les millores tenint en compte els recursos disponibles i aquells que es podran obtenir. Es temporitzaran actuacions i es distribuïran funcions comptant amb les capacitats, aptituds i actituds de cada component del projecte. Atès que el PdD ha de ser un projecte de tothom, no és el projecte del director, de la mateixa manera que, quan parlem de l'autonomia, no tractem de la del director sinó de l'autonomia del centre.

La satisfacció dels resultats incrementa la motivació de les persones per a continuar en aquest cercle de millora contínua. Les dificultats sorgides en un projecte compartit ajuden a fer una reflexió i a incrementar l'eficàcia.

El Projecte de direcció, pel caràcter institucional que té, ha de guardar coherència i donar resposta a altres projectes institucionals del centre però, a més, se sosté en l'autonomia pedagògica i organitzativa, en l'adaptació i encaix a la realitat, i en el reforçament de la identitat. Amb el caràcter de proposta pública i formal que presenta, els candidats a la direcció adquireixen un compromís davant la comunitat educativa.

La Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, per a la millora de la qualitat educativa, també vol contribuir a reforçar la capacitat de gestió de la direcció dels centres, atribuint als directors, com a representants que són de l'Administració educativa als centres i com a responsables del Projecte educatiu, l'oportunitat d'exercir un lideratge pedagògic i de gestió més important. D'altra banda, vol potenciar la funció directiva per mitjà d'un sistema de certificació prèvia per a accedir al lloc de director. També estableix un protocol amb la finalitat de rendir comptes de les decisions preses, de les accions de qualitat i dels resultats obtinguts després d'implementar aquestes actuacions.

La Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, per a la millora de la qualitat educativa, estableix tres modalitats d'autonomia: **pedagògica, organitzativa i de gestió**.

La LOE (Llei orgànica d'educació 2/2006, de 3 de maig) i la LOMQE (Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, per a la millora de la qualitat educativa) fan un plantejament integrador del Projecte educatiu. Els aspectes educatius i les concrecions del currículum estan tots integrats en el Projecte educatiu. No hi ha un plantejament paral·lel entre el Projecte educatiu i el Projecte curricular (LOGSE). Les propostes curriculars i les programacions didàctiques estan integrades en el Projecte educatiu.

Es destaquen tres àmbits d'autonomia: **pedagògica, organitzativa i de gestió.**

- **Autonomia pedagògica.** LOE, art. 121 – Projecte educatiu

Els centres han d'establir els seus projectes educatius, que hauran de fer públics per a facilitar el seu coneixement pel conjunt de la comunitat educativa. El projecte educatiu del centre recollirà:

- les característiques de l'entorn social i cultural del centre,
- els valors dels objectius i les prioritats d'actuació,
- la concreció dels currículums,
- el tractament transversal de les àrees, matèries o mòduls de l'educació en valors i altres ensenyaments,
- l'atenció a la diversitat de l'alumnat,
- l'acció tutorial, i
- el pla de convivència.

També diu que els centres han de promoure compromisos educatius entre les famílies o tutors legals i el mateix centre en què es consignin les activitats que pares, professors i alumnes es comprometen a desenvolupar per a millorar el rendiment acadèmic de l'alumnat.

El projecte educatiu dels centres privats concertats que en tot cas s'ha de fer públic, ha de disposar del seu titular respectiu i ha d'incorporar el caràcter propi.

Es parla de:

Projectes educatius singulars:

- Centres amb un projecte educatiu d'especialització curricular.
 - Correspon a les administracions educatives promoure l'especialització curricular dels instituts d'educació secundària.
 - Els centres docents inclouran les singularitats curriculars i d'organització i els agrupaments pedagògics corresponents en el seu projecte educatiu.

- El projecte educatiu dels centres docents amb especialització curricular ha d'incorporar els aspectes específics que defineixin el caràcter singular del centre.
- Centres amb un projecte educatiu innovador
 - Els centres, en l'exercici de la seva autonomia, poden adoptar experimentacions, plans de treball, formes d'organització, normes de convivència i ampliació del calendari escolar o de l'horari lectiu d'àrees o matèries, en els termes que estableixin les administracions educatives.
 - En cap cas, es podran imposar aportacions a les famílies ni exigències per a les administracions educatives.
- **Autonomia de gestió.** LOE, art. 122 (recursos) i art. 123 (projecte de gestió dels centres públics)
 - Els centres públics han d'expressar l'ordenació, la utilització dels seus recursos, tant materials com humans, per mitjà de l'elaboració del seu projecte de gestió, en els termes que regulen les administracions educatives.
 - Els centres estaran dotats dels recursos educatius, humans i materials necessaris per a oferir un ensenyament de qualitat i garantir la igualtat d'oportunitats en l'accés a l'educació.
 - Els centres públics que imparteixin ensenyaments regulats per aquesta Llei disposen d'autonomia en la gestió econòmica, d'acord amb la normativa establerta en aquesta Llei i en la que determini cada administració educativa.
 - Les administracions educatives potenciaran i promouran l'autonomia dels centres, de manera que els seus recursos econòmics, materials i humans es puguin adequar als plans de treball.
 - Els centres sostinguts amb fons públics han de retre comptes dels resultats obtinguts.
 - Les administracions educatives poden assignar majors dotacions de recursos a determinats centres públics o privats concertats, pel que fa als projectes que així ho requereixin o a les condicions d'especial necessitat de la població que escolaritzen. Aquesta assignació quedarà condicionada en la rendició de comptes i en la justificació de la utilització adequada d'aquests recursos.
 - Els centres docents públics poden obtenir recursos complementaris, prèvia aprovació del director, en els termes que estableixin les administracions educatives, dins els límits que la normativa vigent estableix. Aquests recursos no podran provenir de les activitats dutes a terme per les associacions de pares, mares i alumnes en compliment dels seus fins i han de ser aplicats a les seves despeses de conformitat amb el que les administracions educatives estableixin.
 - Les administracions educatives poden delegar als òrgans de govern dels centres públics l'adquisició de béns, contractació d'obres, serveis i subministraments, d'acord amb el Reial decret legislatiu 2/2000, de

16 de juny, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de contractes de les administracions públiques i amb els límits que fixa la normativa corresponent. L'exercici de l'autonomia dels centres per a administrar aquests recursos està sotmès a les disposicions que les administracions educatives estableixin per a regular el procés de contractació, de realització i de justificació de la despesa.

- Les administracions educatives poden delegar als òrgans de govern dels centres públics les competències que determinin, incloses les relatives a la gestió de personal, responsabilitzant els directors de la gestió dels recursos posats a disposició del centre.
-
- **Autonomia organitzativa.** LOE, art. 124 (normes d'organització, funcionament i convivència)
 - Les administracions educatives han de facilitar que els centres, en el marc de la seva autonomia, puguin elaborar les seves pròpies normes d'organització i funcionament.
 - Els centres elaboraran un pla de convivència que incorporaran en la programació general anual i que recollirà totes les activitats que es programin per a fomentar un bon clima de convivència dins el centre escolar.
 - Les normes de convivència i conducta dels centres seran d'obligat compliment i hauran de concretar els deures dels alumnes i les mesures correctores aplicables en cas d'incompliment.
 - Les mesures correctores tindran un caràcter educatiu i recuperador, hauran de garantir el respecte als drets de la resta dels alumnes i procuraran la millora en les relacions de tots els membres de la comunitat educativa.
 - Els centres educatius elaboraran, al principi de cada curs, una programació general anual que reculli tots els aspectes relatius a l'organització i funcionament del centre, inclosos els projectes, el currículum, les normes i tots els plans d'actuació acordats i aprovats.

A Catalunya i a l'Estat, l'autonomia institucional és un dels principis que inspiren la Llei d'educació vigent (LOMQE, Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, per a la millora de la qualitat educativa).

L'exercici d'aquesta autonomia es concreta en l'elaboració de projectes educatius propis, i també en l'organització i gestió dels recursos perquè els projectes esmentats es puguin posar en marxa, d'acord amb el que disposa l'article 121 de la LOE (Llei orgànica d'educació).

La Llei d'educació de Catalunya (2009) dedica el seu títol VII (articles 90 a 96) a tractar aquesta qüestió. En primer lloc, defineix tres grans àmbits d'autonomia (pedagògic, organitzatiu i de gestió dels recursos humans i materials) i especifica que cal posar-la al servei de l'assoliment de l'equitat i de l'excel·lència.

Seguint el dictat del text consolidat de la LOE per les modificacions de la LOMQE, estableix que el Projecte educatiu de centre constitueix la màxima expressió de l'autonomia, en la mesura que

«recull la identitat del centre, n'explicita els objectius, n'orienta l'activitat i hi dona sentit amb la finalitat que els alumnes assoleixin les competències bàsiques i el màxim aprofitament educatiu» (91.1).

En la seva elaboració, cal comptar amb la col·laboració de la comunitat i cal partir de l'anàlisi del context i la detecció de les necessitats/singularitats.

1.1.1. El Projecte de direcció com a element clau en la selecció del director

Des de la convocatòria del concurs de selecció de directors de centres docents públics de 2011 (Resolució ENS/223/2011, de 26 de gener) fins a l'actual de 2016 (Resolució ENS/189/2016, de 21 de gener), el PdD és un dels elements i requisits a tenir en compte, podent considerar-lo un element clau en el procés de selecció de directors.

Resolució ENS/2785/2017, de 28 de novembre, de convocatòria de concurs de mèrits per a seleccionar el director o directora de diversos centres educatius dependents del Departament d'Ensenyament.

Igualment, el Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent, modificat pel Decret 29/2015, preveu en l'article 13.2 que el Departament d'Ensenyament ha de convocar periòdicament un concurs de mèrits per a la selecció de la direcció dels centres educatius en què hagi quedat vacant aquest càrrec.

El procés de selecció no solament ha de valorar de manera objectiva els mèrits relacionats amb la competència professional, la idoneïtat i l'experiència dels aspirants en l'àmbit de la gestió i de la docència, sinó que és especialment rellevant el projecte de direcció que han de presentar els candidats, i també la seva capacitat de lideratge.

Segons la Resolució ENS/2785/2017, de 28 de novembre:

1 Requisits dels candidats:

1.1 Pot prendre part en aquest concurs de mèrits el professorat funcionari de carrera que reuneixi els requisits següents:

- a) Tenir una antiguitat d'almenys cinc anys com a funcionari/ària de carrera en la funció pública docent.
- b) Haver impartit docència directa com a funcionari/ària de carrera durant un període de la mateixa durada en algun dels ensenyaments que ofereix el centre a què s'opta.
- c) 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 puguin acreditar els coneixements de català i d'aranès, si és el cas, cal que s'atenguin al que preveu l'annex 3.

- d) Presentar un projecte de direcció d'acord amb el que estableix la base 4 d'aquest annex.
- e) No haver estat condemnat per sentència ferma per algun delicte contra la llibertat i la indemnitat sexual que inclou l'agressió i l'abús sexual, l'assetjament sexual, l'exhibicionisme i provocació sexual, la prostitució i explotació sexual i corrupció de menors, i també pel tràfic d'ésser humans. Aquest requisit ha de constar acreditat a la base de dades del personal docent.

L'article 15 del Decret 155/2010 diu:

15.3 Correspon a la direcció dels serveis territorials del Departament d'Educació o a l'òrgan competent del Consorci d'Educació de Barcelona emetre i fer públiques en la unitat administrativa corresponent les resolucions sobre l'admissió o no de les sol·licituds perquè no compleixen els requisits exigibles. La resolució corresponent també es notifica a la direcció del centre afectat per tal que es faci pública en el tauler d'anuncis del centre i en tinguin coneixement el claustre de professorat i el consell escolar. Contra aquestes resolucions es pot interposar recurs d'alçada davant la direcció general competent quant a la matèria, la qual s'ha d'especificar en cada convocatòria.

15.4. Per a l'elaboració del projecte de direcció, les persones candidates poden consultar la documentació relativa al centre a la direcció del qual opten en el mateix centre i en les seus dels serveis territorials del Departament d'Educació o del Consorci d'Educació de Barcelona, segons correspongui, d'acord amb les especificacions que estableixi la convocatòria.

Sol·licituds:

S'ha d'acompanyar de la documentació acreditativa dels mèrits al·legats i del projecte de direcció, i presentar a la direcció dels serveis territorials o Consorci d'Educació de Barcelona.

Cada aspirant es pot presentar com a candidat en un màxim de tres centres educatius o zona/es escolar/s rural/s, sempre que pertanyin als mateixos serveis territorials.

En el Decret 155/2010, de 2 de novembre, l'article 17 exposa la valoració de mèrits:

17.1 El concurs de mèrits per a la selecció de la direcció consta de dues fases eliminatòries. En la primera fase es valoren els mèrits relacionats amb la competència i l'experiència professional dels aspirants en l'àmbit de la gestió i la docència en centres i serveis educatius, a més de la formació específica i la formació acadèmica general.

En la segona fase es valoren el **projecte de direcció** i la capacitat de lideratge de les persones candidates.

17.2 La superació de programes de formació relatius a la funció directiva es considera un mèrit preferent en el procediment de selecció.

17.3 Cadascuna de les dues fases és eliminatòria. Per a la superació de cada fase es requereix una puntuació mínima del 50% de la puntuació màxima de la fase.

Aquest concurs consta de dues fases i cadascuna és eliminatòria.

Primera fase:

Apartat A: mèrits relacionats amb l'**experiència i la competència professionals**. Puntuació màxima: 25 punts.

Apartat B: mèrits relacionats amb la **formació específica** per a l'exercici de la direcció i altres **mèrits acadèmics**. Puntuació màxima: 15 punts.

La puntuació màxima total per a la primera fase és de 40 punts. La puntuació mínima per a superar la primera fase és de 20 punts.

Comissió de selecció:

- 1) Cinc representants de l'Administració, dels quals quatre corresponen al Departament competent en matèria educativa i són designats per la direcció dels serveis territorials corresponents o de l'òrgan competent del Consorci d'Educació de Barcelona, i un de l'Ajuntament.
- 2) Un membre del consell escolar que no sigui professor, elegit per i entre els seus membres, exclòs l'alumnat dels dos primers cursos de l'educació secundària obligatòria.
- 3) Tres professors del centre elegits pel claustre.

El concurs de mèrits consta de dues fases. Cadascuna d'aquestes té caràcter eliminatori. Per a la superació de cada fase es requereix una puntuació mínima del 50% de la puntuació màxima de la fase.

Aquesta comissió de selecció ha de fer una valoració del PdD i de la capacitat de lideratge de l'aspirant.

Segona fase:

Es valoren el **projecte de direcció i la capacitat de lideratge** de les persones candidates. La puntuació màxima total per a la segona fase és de 60 punts. La puntuació mínima per a superar la segona fase és de 30 punts.

L'autonomia en la manera d'organitzar i gestionar tota escola i institut és una idea consubstancial a la renovació pedagògica

Més enllà de l'estil de la gestió general de cada escola o institut, l'autonomia ha d'impregnar la manera de viure entre els companys, entre els adults i els infants i joves. L'autonomia tal com l'entenem respon a l'escolta, al respecte, a la democràcia en tots i cadascun dels moments de la quotidianitat.

Article 23 Projecte de direcció del Decret 155/2010, de 2 de novembre

23.1 El projecte de direcció ha d'ordenar el desplegament i l'aplicació del projecte educatiu per al període de mandat de la direcció, n'ha de concretar l'estructura organitzativa i ha d'incloure uns indicadors, derivats dels que estableix el projecte educatiu del centre, que han de servir per a avaluar l'exercici de la direcció.

23.2 El claustre i el consell escolar del centre educatiu han de conèixer les candidatures presentades al concurs de mèrits de selecció del director o directora del centre, i els seus projectes de direcció.

23.3 En cas de nomenament amb caràcter extraordinari, el projecte de direcció es pot referir exclusivament a la programació anual d'activitats, en concordança amb el projecte educatiu del centre.

23.4 En el nomenament per a la direcció de centres nous, en el projecte de direcció s'ha de substituir el desplegament i aplicació del projecte educatiu previst amb caràcter general per una proposta de projecte educatiu inicial per al centre. Tanmateix, s'han d'incloure en el projecte de direcció concrecions de l'estructura organitzativa i indicadors per a avaluar l'exercici de la direcció. Aquest apartat també és aplicable als projectes de direcció relatius a altres centres que encara no tinguin definit el seu projecte educatiu.

1.1.2. Resum del procés i de l'establiment dels barems

	Fase	Apartat	Mèrits relacionats amb	Puntuació màxima
1a. Reunió de la Comissió avaluadora	1a.	A	L'experiència i la competència professionals en l'àmbit de la gestió i de la docència	25 punts
		B	La formació específica per a l'exercici de la direcció i la formació acadèmica general	15 punts
			TOTAL 1a. FASE	40 punts (mínim 20 punts)
2a. Reunió de la Comissió avaluadora	2a.	C	El projecte de direcció	40 punts
		D	La capacitat de lideratge	20 punts
			TOTAL 2a. FASE	60 punts (mínim 30 punts)

El projecte de direcció ha d'explicitar entre d'altres:

1. Plantejament institucional (PEC)*

Decret 155/2010, de 2 de novembre:

25.1 El projecte de direcció ha de preveure les actuacions d'aplicació del PEC, les concrecions organitzatives i els indicadors explícits per a l'avaluació del mandat.

* Quan s'opti a la direcció d'un centre educatiu que encara no tingui definit el seu projecte educatiu, l'aspirant, en el seu projecte de direcció, ha d'incloure una proposta de projecte educatiu inicial per al centre. Igualment, caldrà que inclogui les concrecions de l'estructura organitzativa i els indicadors per a avaluar l'exercici de la direcció.

«El projecte de direcció conté les propostes i elements necessaris per a la revisió del projecte educatiu (D_aut, 31.2). Si escau, el projecte de direcció ha de formular propostes en relació amb l'adaptació o modificació, total o parcial, del projecte educatiu (D_dir, 24.1). Els projectes de direcció per a centres sense projecte educatiu propi han de preveure d'adoptar-ne un durant el mandat» (LEC, 144.2).

2. Diagnosi actualitzada del centre

Decret 155/2010, de 2 de novembre:

25.2. Les actuacions de desenvolupament i l'aplicació del PEC pressuposen una diagnosi actualitzada del centre, que s'haurà d'explicitar en el projecte de direcció, i la precisió d'objectius a assolir en l'àmbit pedagògic, vinculats amb la millora dels resultats educatius.

3. El plantejament de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema inclusiu.

DECRET 150/2017, de 17 d'octubre, de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu. (article 6)

4. Objectius a assolir

5. Actuacions previstes

6. Concrecions organitzatives

Decret 155/2010, de 2 de novembre:

25.3 Les concrecions organitzatives que es proposin en el projecte 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 i n'afavoreixin el creixement dels nivells de motivació i de satisfacció.

7. Indicadors per a l'avaluació

Decret 155/2010, de 2 de novembre:

25.4 Els indicadors que s'estableixin en el projecte per a l'avaluació de l'exercici de la direcció han d'estar d'acord amb els indicadors de progrés del PEC i s'han d'acompanyar dels mecanismes de rendició de comptes als òrgans de control i participació. Quan el centre tingui un acord de coresponsabilitat en vigor, el projecte de direcció ha d'incorporar els indicadors corresponents.

8. Lideratge distribuït: treball en equip, millora, satisfacció i recursos.

Decret 155/2010, de 2 de novembre:

25.5 El projecte de direcció ha d'incorporar els elements que es considerin pertinents per a l'aprofundiment en l'exercici del lideratge distribuït i per al foment de la participació de la comunitat escolar en el centre.

9. Mecanismes d'autoavaluació, de participació de la comunitat educativa i de rendició de comptes

Pel que fa a la selecció del director, a la LOMQE no s'hi observen diferències quant a l'establert per la norma a Catalunya. Aquesta llei estableix com a requisit haver fet un curs de formació i presentar un PdD.

«Article 135. Procediment de selecció. Per a la selecció dels directors en els centres públics, les administracions educatives han de convocar concursos de mèrits i establiran els criteris objectius i el procediment de selecció, i també els criteris de valoració dels mèrits del candidat i del projecte presentat ...

3. La selecció es basarà en els mèrits acadèmics i professionals acreditats pels aspirants, la valoració del projecte de direcció.»

Segons la Disposició transitòria primera de la LOMQE, en les convocatòries anuals de concurs de mèrits de selecció de directors que es facin abans de l'any 2019, no serà requisit estar en possessió de la certificació acreditativa d'haver superat el curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva.

1.2. Marc normatiu

Normes bàsiques i fonamentals vigents de la legislació educativa que hem de tenir en compte per a l'elaboració del PdD.

- **LODE, Llei orgànica 8/1985, de 3 de juliol**, del dret a l'educació (derogada i modificada parcialment, encara amb articles vigents).
- **LOE, Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig**, d'educació (derogada i modificada de manera àmplia per la LOMCE, molts articles vigents).
- **LEC, Llei 12/2009, de 10 de juliol**, d'educació de Catalunya
- **LOMQE, Llei orgànica 8/2013**, de 9 de desembre, per a la millora de la qualitat educativa.
- **Decret 155/2010, de 2 de novembre**, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent (DOGC 11.11.2010) (modificats els articles 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 27, 36 i l'annex 2 pel Decret 29/2015, de 3 de març)
- **DECRET 29/2015, de 3 de març**, de modificació del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional.
- **Decret 102/2010, de 3 d'agost**, d'autonomia dels centres educatius (DOGC 5.8.2010)
- **DECRET 39/2014, de 25 de març**, pel qual es regulen els procediments per a definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents.

Per a aprofundir-hi:

Decret 155/2010, de 2 de novembre:

<https://goo.gl/UhzCCD>

Decret 29/2015, de 3 de març, de modificació del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional.

<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEA-DOP/PDF/6824/1409074.pdf>

Resolució ENS/189/2016, de 21 de gener:

<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEA-DOP/PDF/7048/1471438.pdf>

- **Resolució ENS/57/2012, de 23 de gener**, sobre el procediment per a obtenir l'acreditació de directiu professional docent (modificació a Resolució ENS/282/2012, de 17 de febrer).
- **Resolució ENS/2785/2017, de 28 de novembre**, de convocatòria de concurs de mèrits per a seleccionar el director o directora de diversos centres educatius dependents del Departament d'Ensenyament.

1.2.1. Altres normes bàsiques i fonamentals que es poden considerar, atenent l'etapa educativa i la tipologia de centre

Requisits mínims dels centres

- RD 132/2010, de 12 de febrer, pel qual s'estableixen els requisits mínims dels centres que imparteixen ensenyaments del segon cicle de l'educació infantil, l'educació primària i l'educació secundària.

<http://www.boe.es/boe/dias/2010/03/12/pdfs/BOE-A-2010-4132.pdf>

- Decret 282/2006, de 4 de juliol, pel qual es regulen el primer cicle de l'educació infantil i els requisits mínims dels centres (DOGC 6.7.2006)

<http://www.gencat.cat/eadop/imatges/4670/06178074.pdf>

Ensenyaments mínims (norma bàsica)

- RD 1630/2006, de 29 de desembre, ensenyaments mínims segon cicle d'educació infantil. (BOE 4.1.2007)

<http://www.boe.es/boe/dias/2007/01/04/pdfs/A00474-00482.pdf>

- RD 126/2014, de 28 de febrer, pel qual s'estableix el currículum bàsic de l'educació primària. (BOE 1.3.2014)

<http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/01/pdfs/BOE-A-2014-2222.pdf>

- RD 1105/2014, de 26 de desembre, pel qual s'estableix el currículum bàsic de l'educació secundària obligatòria i del batxillerat. (BOE 3.1.2015)

<http://www.boe.es/boe/dias/2015/01/03/pdfs/BOE-A-2015-37.pdf>

Currículums

Educació Infantil

- Decret 181/2008, de 9 de setembre, d'ordenació curricular del segon cicle de l'educació infantil. (DOGC 16.9.2008)

<https://www.gencat.net/eadop/imatges/5216/08247053.pdf>

Educació Primària

- Decret 119/2015, de 23 de juny, d'ordenació dels ensenyaments de l'educació primària (DOGC 26.6.2015),

<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6900/1431926.pdf>

Educació Secundària Obligatòria-ESO

- Decret 143/2007, de 26 de juny, d'ordenació dels ensenyaments de l'educació secundària obligatòria (DOGC 29.6.2007) (aplicable a 2n. i 4t. curs)

<http://www.gencat.cat/eadop/imatges/4915/07176092.pdf>

- Decret 187/2015, de 25 d'agost, d'ordenació dels ensenyaments de l'educació secundària obligatòria (DOGC 28.8.2015) (aplicable a 1r. i 3r. curs)

<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6945/1441278.pdf>

Batxillerat

- Decret 142/2008, de 15 de juliol, d'ordenació dels ensenyaments de batxillerat (DOGC 29.7.2008)

<https://www.gencat.cat/eadop/imatges/5183/08190087.pdf>

Formació Professional

- RD 1538/2006, de 15 de desembre, pel qual s'estableix l'ordenació general de la formació professional del sistema educatiu (BOE.3.1.2007)

<http://www.boe.es/boe/dias/2007/01/03/pdfs/A00182-00193.pdf>

- LOQFP, Llei orgànica 5/2002, de 19 de juny, de les qualificacions i de la formació professional.
- LFQP, Llei 10/2015, de 19 de juny, formació i qualificació professionals de Catalunya.
- Decret 284/2011, d'1 de març, d'ordenació general de la formació professional inicial (DOGC 3.3.2011)

<http://www.gencat.cat/eadop/imatges/5830/11047026.pdf>

Programes europeus i internacionals

- Decisió 1720/2006/CE del Parlament Europeu i el Consell de 15 de novembre de 2006, per la qual s'estableix un programa d'acció en l'àmbit de l'aprenentatge permanent (PAP). (DOUE, 24.11.2006)

http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/es/oj/2006/l_327/l_32720061124es00450068.pdf

1.3. Aspectes i valors de referència que s'haurien de considerar

1.3.1. Objectius estratègics i valors de referència de l'Europa 2020

- Fer realitat l'aprenentatge permanent i la mobilitat.
- Millorar la qualitat i l'eficàcia de l'educació i la formació.
- Promoure l'equitat, la cohesió social i la ciutadania activa.
- Incrementar la creativitat i la innovació, incloent l'esperit empresarial, en tots els nivells de l'educació i la formació.

1.3.2. Els objectius anteriors, es desenvoluparan a partir de cinc valors de referència expressats en les concrecions següents per a l'any 2020

- Un 15% dels adults hauria de participar en l'aprenentatge permanent.
- El percentatge de joves de 15 anys amb un baix rendiment en lectura, matemàtiques i ciències hauria de ser inferior al 15%.
- La proporció de persones amb edats compreses entre 30 i 34 anys amb educació superior acabada haurà de ser com a mínim del 40%.
- La proporció d'abandonaments prematurs en l'educació i la formació haurà d'estar per sota del 10%.
- Un 95%, com a mínim, dels nens amb edats compreses entre els quatre anys i l'edat de l'escolaritat obligatòria hauran de participar en l'educació de la primera infància.

1.3.3. Ofensiva de país a favor de l'èxit escolar: Pla per a la reducció del fracàs escolar a Catalunya 2012-2018.

La finalitat del Pla és assolir cinc grans objectius, mesurables amb dades que el Departament d'Ensenyament obté periòdicament, relatius a la millora de l'èxit escolar:

- 1) Millorar el nivell competencial dels alumnes d'educació primària (EP)
 - 1) Reduir el percentatge d'alumnes amb baix rendiment en competències bàsiques en llengües i matemàtiques per sota del 15% al final del 2018.

- 2) Aconseguir un percentatge d'alumnes amb alt rendiment en competències bàsiques en llengües i matemàtiques superior al 15% al final del 2018.
- 2) Millorar el nivell competencial dels alumnes d'ESO
 - 1) Reduir el percentatge d'alumnes de 15 anys amb baix rendiment en competències bàsiques en lectura, matemàtiques i ciències per sota del 15% al final del 2018.
 - 2) Aconseguir un percentatge d'alumnes de 15 anys amb alt rendiment en competències bàsiques en lectura, matemàtiques i ciències igual o superior al 8% al final del 2018.
 - 3) Reduir el percentatge d'alumnes de 4t. d'ESO amb baix rendiment en competències bàsiques en llengües i matemàtiques per sota del 15% al final del 2018.
 - 4) Aconseguir un percentatge d'alumnes de 4t. d'ESO amb alt rendiment en competències bàsiques en llengües i matemàtiques igual o superior al 15% al final del 2018.
- 3) Millorar el rendiment acadèmic dels alumnes d'ESO i aconseguir una taxa de graduats en ESO en relació amb la matrícula de 4t. curs, superior o igual al 85% al final del 2018.
- 4) Millorar la competència dels alumnes en llengües estrangeres a partir d'un nou model d'ensenyament plurilingüe i establir, d'acord amb el Marc europeu de referència per a les llengües, els nivells següents de coneixement:
 - 1) Assolir el nivell B1 en la primera llengua estrangera i el nivell A1 en la segona llengua estrangera en finalitzar l'educació obligatòria.
 - 2) Assolir el nivell B2 en la primera llengua estrangera i el nivell A2 en la segona llengua estrangera en finalitzar l'educació post obligatòria.
 - 3) Aconseguir un percentatge d'alumnes que, en finalitzar l'ensenyament obligatori, assolixin el nivell B1 del Marc europeu de referència per a les llengües superior al 50% en la primera llengua estrangera, al final del 2018.
- 5) Reduir la taxa d'abandonament escolar prematur fins al 15% al final del 2018.

1.3.4. Objectius del PEC, relacionats amb les funcions directives:

Possibles objectius del PEC:

- 1) Implementar instruments d'autonomia per a millorar l'eficàcia del servei que ofereix l'escola.
- 2) Assolir la millora dels resultats educatius de tot l'alumnat d'acord amb els principis d'excel·lència i equitat.
- 3) Promoure la participació i implicació de la comunitat educativa interna-ment i externament.

- 4) Aconseguir un model pedagògic que s'identifiqui com un model de qualitat al territori.
- 5) Consolidar l'escola com una organització realment responsable per a garantir el seu progrés.

1.4. Factors personals a considerar previs a l'accés a la direcció

A. Montero Alcaide exposa que el candidat ha de revisar detingudament tres aspectes generals abans de presentar o no la seva candidatura.

- 1) El seu nivell de coneixement respecte a les característiques i situacions del centre que vol dirigir:
 - 1) Antecedents significatius
 - 2) Singularitats
 - 3) Cultures professionals
 - 4) Distribució del poder i conductes
 - 5) Pràctiques institucionals
 - 6) Desenvolupament professional dels docents
 - 7) Relacions intersectorials (famílies, alumnat, professorat, personal no docent, institucions, entorn)
 - 8) Abast i utilitat dels projectes institucionals
 - 9) ...
- 2) El grau en què es considera competent i capaç per a exercir la direcció:
 - 1) Coneixements específics
 - 2) Experiència directiva anterior
 - 3) Models i estils de direcció
 - 4) Accés a la formació
 - 5) Ús d'estratègies i recursos directius
 - 6) Direcció i lideratge
 - 7) Resistència a factors de risc
 - 8) Tolerància
 - 9) Expectatives
 - 10) Factors de motivació i interès
 - 11) Disponibilitat
 - 12) Capacitats i destreses per a assumir les competències directives
 - 13) Desenvolupament professional
 - 14) ...
- 3) Situacions que influeixen o determinen l'accés
 - 1) Continuitat
 - 2) Relleu
 - 3) Confrontació
 - 4) Absència de candidats
 - 5) Procedència del candidat (del mateix centre o d'un altre)

6) ...

1.5. Característiques del PdD i relació amb la resta de documents del centre

Teixidó (1998) assenyala com a característiques intrínseques del PdD les següents:

- **Singular:** adequat a les característiques del context en què s'implantarà. Això significa que ha de partir d'una diagnosi actualitzada adequada, que defineixi les debilitats, oportunitats, fortaleces i amenaces del context i del centre educatiu en particular.
- **Clar:** que sigui fàcil d'entendre per aquells que l'han de portar a terme. Ha de fugir de les ambigüitats i de les expressions que no concreten res.
- **Concís:** es tracta de fer una planificació operativa, d'establir objectius i línies d'actuació primordials. La resolució ENS/189/2016 aconsella en el punt 4.3 que ha de tenir una extensió màxima de 30 pàgines, en format DIN A4 i a doble espai i que cal presentar-ne tres exemplars.
- **Útil:** amb l'objectiu clar d'assolir millores efectives per al centre partint de les necessitats detectades i demandes manifestes.
- **Flexible:** que permeti l'adaptació als canvis constants de la realitat de l'entorn i especialment a aquells que són imprevistos. Durant la seva implementació, el PdD ha de facilitar la incorporació de noves idees, modificar les que no s'adapten als canvis i ajustar-se a les dinàmiques de la mateixa organització.
- **Realista:** cal que es concreti en propostes d'acció, que sigui tangible i observable.
- **Accessible:** ha de ser de fàcil comunicació per a la resta de membres del centre educatiu. És per això que seria interessant fer una presentació a la comunitat educativa amb la idea que tothom pugui abraçar la seva execució d'una forma global.
- **Consistent:** ha de transmetre seguretat al col·lectiu. Totes les seves parts han d'estar degudament alineades entre si, d'aquesta forma es podrà percebre com un projecte consistent amb unes fites clares i actuacions orientades a la seva consecució.
- **Obert:** el procés de planificació no pot ser entès com un procés exclusiu dels membres de la candidatura a la direcció. Per a portar-lo a la pràctica es necessita la col·laboració de tothom des del primer moment de la planificació. És per això que és important tenir en compte les idees i comptar amb la col·laboració de tots aquells que després l'han de portar a la pràctica. D'aquesta forma podran fer seu el projecte.
- **Consensuat:** conseqüència d'aquesta necessitat de col·laboració. Una vegada elaborat el PdD per l'equip directiu, s'ha de sotmetre a la consideració de la resta d'estaments de la comunitat educativa, amb la finalitat de consensuar les propostes i actuacions, generant una integració dels interessos

i visions sectorials. Al mateix temps, es busca un compromís de tots els sectors de la comunitat cap a la implementació del PdD.

- **Fonamentat:** la planificació sempre ha d'estar sustentada sobre la base d'una diagnosi del funcionament quotidià del centre.
- **Global:** ha de poder preveure diferents aspectes organitzatius, pedagògics, de gestió i de funcionament del centre. No es pot caure en la consideració en exclusiva d'algun sector o problemàtica i necessitat concreta oblidant-se d'altres.
- **Possible:** si bé el que perseguim amb el PdD és la consecució d'unes fites, és necessari que aquestes fites siguin desitjables i assolibles.
- **Formal:** no ha de presentar incorreccions, ni lingüístiques, ni relacionades amb la presentació de les dades, ni en els fonaments jurídics en què se sustenta.

D'altra banda, el Decret 155/2010, diu:

Article 24 El projecte educatiu i el projecte de direcció

24.1 El projecte educatiu és la màxima expressió de l'autonomia del centre educatiu i l'element vertebrador de la seva activitat. El projecte de direcció, atès que ordena el desplegament i l'aplicació del projecte educatiu per al període de mandat de la direcció del centre, ha d'establir les línies d'actuació prioritàries que s'han de desenvolupar durant el període i, si escau, ha de formular propostes en relació amb l'adaptació o modificació, total o parcial, del projecte educatiu.

24.2 El projecte de direcció es concreta cada curs mitjançant les programacions generals anuals, que han de permetre assolir els objectius formulats en el projecte.

El projecte de direcció aprovat està indissolublement lligat al projecte educatiu dels centres públics, fins al punt que és l'únic document que inclou propostes de modificació i millora, total o parcial, del PEC.

Del Pozo (2011) exposa que en el projecte de direcció s'ha d'explicitar una diagnosi actualitzada del centre per a portar a terme les actuacions de desenvolupament i aplicació del projecte educatiu (art. 25.2 D_dir).

La delimitació del projecte educatiu constitueix un dels aspectes clau de la llei. No obstant això, els precedents de què disposen les escoles i els instituts en relació amb aquest document és el d'un document que no s'ha tingut massa en compte i que, en molts casos, no està actualitzat. Així, en el darrer epígraf (LEC 91.8) s'afirma que «el projecte de direcció dels centres públics ha de desenvolupar el projecte educatiu».

Des d'aquesta perspectiva, els PdD no poden contravenir ni ignorar els projectes educatius.

La darrera aprovació i posada en marxa de la LOMCE no ha suposat grans canvis en la configuració del PdD i la seva presència en la gestió directiva:

«Vuitanta-tres. L'apartat 1 de l'article 134 queda redactat de la manera següent:

d) Presentar un projecte de direcció que inclogui, entre d'altres, els objectius, les línies d'actuació i l'avaluació del mateix.

Vuitanta-quatre. L'article 135 queda redactat de la manera següent: Procediment de selecció:

1. Per a la selecció dels directors en els centres públics, les administracions educatives han de convocar un concurs de mèrits i establir els criteris objectius i el procediment de selecció, i també els criteris de valoració dels mèrits del candidat i del projecte presentat.»

El **Decret 39/2014, de 25 de març**, pel qual es regulen els procediments per a definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents, el PdD adquireix dimensions específiques que poden influir en la provisió de noves places al centre educatiu. La LEC lliga els perfils, continguts i requisits de determinats llocs de treball de la plantilla docent en el desenvolupament i l'aplicació del projecte educatiu (i del projecte de direcció).

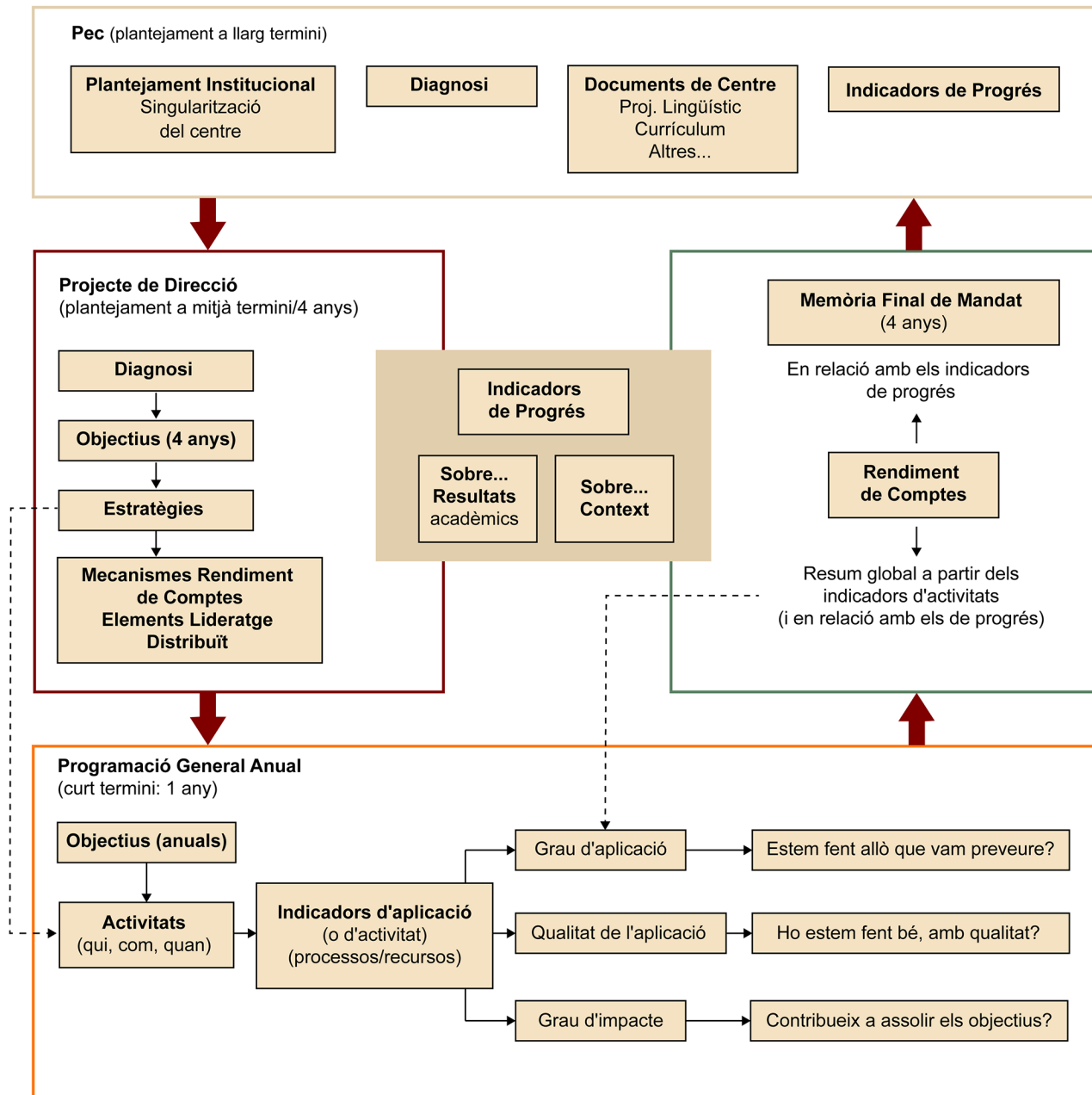
En aquest **Decret 39/2014** es tracta sobre la plantilla de professorat, que aprova el Departament, la qual s'ha de fer «d'acord amb el projecte educatiu i de direcció del centre i, si escau, els continguts de l'acord de coresponsabilitat». Per tant, correspon a la direcció de cada centre públic, «d'acord amb el projecte educatiu i el projecte de direcció» proposar la plantilla de llocs de treball del centre i les modificacions successives.

La LOMQE dona autonomia a la direcció per a desenvolupar projectes educatius de qualitat dissenyats en el marc d'una planificació estratègica i avaluats des de la perspectiva de rendició de comptes. Aquesta llei també estableix que, en el marc d'aquest projecte, el director podrà intervenir en la selecció d'una part del professorat (art_122.bis).

Pel que fa a la selecció del director, no hi ha novetat quant a la norma establerta a Catalunya. Sí que estableix com a requisit haver fet un curs de formació i presentar un PdD.

Respecte a les comissions de selecció, fixa el marge de representants del centre entre el 30% i el 50%. Per tant, l'Administració disposarà entre el 50% i el 70% (art_135).

Pel que fa als òrgans de govern, la LOMQE converteix el consell escolar en un òrgan de consulta que informa i proposa, però sense capacitat per a decidir sobre aspectes directament relacionats sobre el govern dels centres. Aquestes competències decisòries que perd el consell escolar són atribuïdes al director. No obstant això, en les darreres revisions d'aquesta Llei es preveu que el consell escolar pugui revocar el nomenament de director per majoria de 2/3 (art.127_d) i també revisar les mesures disciplinàries adoptades pel director (art. 127_f).



1.6. Elaboració del PdD

Abans d'iniciar el PdD, cal plantejar-se quin és el plantejament institucional del centre.

1.6.1. Missió, visió i valors del centre definits en el PEC

Missió

Què oferim?, En què ens diferenciem?, Per qui fem el que fem?, Com ho fem?, Quins valors respectem?

Exemple de missió

Som una escola pública, catalana, innovadora en canvi permanent. Vinculada a l'entorn social, natural i cultural i oberta a la comunitat educativa que promou el desenvolupament personal i l'autonomia dels alumnes a fi que esdevinguin ciutadans responsables, compromesos, crítics i actius envers la societat.

Visió

Què i com volem ser d'aquí x anys?, Què oferirem?, En què ens diferenciarem?, Per què i per a qui treballarem?

Exemple de missió

- Volem ser un centre innovador, amb visió de futur, per aconseguir que el nostre alumnat tingui una bona competència comunicativa en català, castellà i anglès, i sigui capdavanter en l'ús habitual de les TAC per a millorar el seu rendiment acadèmic.

- Volem ser un referent de qualitat educativa, impulsant un canvi curricular que potenciï les habilitats científiques, artístiques, socials i participatives de l'alumnat, oferint nous entorns d'aprenentatge per a afavorir l'èxit acadèmic i una bona integració social.

- Volem participar en la construcció de la societat del futur: formada, cohesionada, emprenedora i solidària.

Valors

Caldrà formular uns valors en cas que el centre no els tingui definits en el PEC.

Exemple de valors

Compromís amb:

- la llengua i la cultura catalana,

- la innovació, la integració i la participació de la comunitat,

- l'equitat i l'excel·lència de tot l'alumnat,

- el foment del raonament, l'esperit crític, el coneixement i el respecte per les diferents cultures,

- la sostenibilitat i el respecte pel medi ambient,

- la promoció de la responsabilitat i l'esforç, la curiositat i l'interès per a seguir aprenent,

- ...

Així doncs, en el PEC hi trobarem els elements següents:

- Característiques del centre. Elements de context.
- Necessitats educatives de l'alumnat.
- Caràcter propi. Missió i visió.
- Plantejaments educatius: Objectius i prioritats:

- En relació amb el desenvolupament, aprenentatges i resultats acadèmics dels alumnes.
- En relació amb la cohesió social : inclusió, equitat i coeducació.
- En relació amb la vinculació amb l'entorn.

- Criteris d'organització pedagògica:
 - Criteris per a concretar el currículum.
 - Criteris metodològics.
 - Criteris organitzatius.
 - Criteris d'avaluació.
 - Criteris per a l'atenció a la diversitat.

- Criteris d'estructura organitzativa i de gestió:
 - Òrgans de govern i de coordinació.
 - Participació de la comunitat educativa.
 - Promoció de la convivència.
 - Documents de gestió.
 - Serveis escolars.

- El Projecte Lingüístic:
 - Tractament i ús de les llengües.
 - Criteris d'aprenentatge de les llengües oficials i de les llengües estrangeres.

- Indicadors de progrés.

Considerant aquests elements del PEC, es planteja el PdD coherent i dependent del primer. I aquest s'anirà concretant anualment en les diferents **PGA (Programació general anual)**: es recolliran les reflexions, valoracions, resultats en les **memòries anuals** que donaran lloc a les PGAC següents.

Els indicadors d'avaluació del projecte de direcció han d'estar «d'acord amb els indicadors de progrés del projecte educatiu» (art. 25.4 D_dir). Tant els uns com els altres es concreten cada curs en els indicadors d'avaluació del centre de la programació general anual, concreció que, «en els centres públics, es fa a partir dels indicadors que consten en el projecte de direcció i d'acord amb els indicadors del projecte educatiu» (art. 58.1 D_aut).

Per altra banda, a més d'aquests documents marc com són el PEC (**llarg termini**) i el PdD (**mitjà termini**) se'n deriven altres de **gestió a curt termini** els quals operativitzen i concreten aquestes grans línies en propostes concretes que guien l'activitat quotidiana. Ens referim a la Programació general anual (PGA), el Pla d'acció tutorial (PAT)... i que es recullen anualment en la Memòria de Centre (MAC).

El projecte de direcció ha d'ordenar el desplegament i l'aplicació del PEC per al període de mandat de la direcció, n'ha de concretar l'estructura organitzativa i ha d'incloure uns indicadors, derivats dels que estableixi el PEC, que han de servir per a avaluar l'exercici de la direcció (art.23.1 D_dir).

Principis a considerar

L'establiment d'objectius hauria de respondre a preguntes del tipus: «quines són les necessitats principals del centre?, què volem fer?, fins on volem arribar?, quins canvis volem/podem introduir?...»

El conjunt de principis i objectius establerts en el Projecte educatiu de centre (PEC) són el seu marc de referència

Podem formular objectius referits a qualsevol aspecte o àmbit que creguem necessari: de millora de gestió global del centre, d'ús d'instal·lacions, de participació dels diferents sectors de la comunitat educativa..., sense oblidar però, que l'àmbit essencial de l'escola, que justifica tots els altres, és el de l'ensenyament-aprenentatge i, per tant, no hi podran faltar els objectius operatius. Si el centre té elaborat el seu PEC, es farà a partir dels objectius que consten en aquest.

Seria bo que els objectius s'agrupessin per àmbits, amb la finalitat de sistematitzar l'exposició i facilitar-ne la seva anàlisi i consulta.

En el PdD, no cal fer un llistat exhaustiu dels objectius a assolir. Cal seleccionar aquells que es considerin més importants per la raó que sigui: perquè comporten canvis substancials en les maneres de fer, perquè inclouen propostes innovadores... El nombre ha de ser raonable.

1.7. Esquema general

- 1) **Actuacions en desplegament del PEC:** El PdD ha d'establir les línies d'actuació prioritàries que s'han de desenvolupar durant el període (art. 24.1 D_dir) i ha de preveure actuacions d'aplicació del PEC (art. 25.1 D_dir).
- 2) **Objectius que cal assolir:** El PdD ha d'incloure la precisió d'objectius que cal assolir en l'àmbit pedagògic, vinculats amb la millora dels resultats educatius (art. 25.2 D_dir).
- 3) **Plantejaments educatius:** El PdD concreta tots els plantejaments educatius del PEC (art. 6.c D_dir).
- 4) **Orientacions per als procediments d'aplicació del PEC** (art. 50.1 D_aut).
- 5) **Elements organitzatius:** El PdD concreta els elements organitzatius del centre determinats pel PEC (art. 20.1 D_aut), entre d'altres, concrecions de l'estructura organitzativa (art. 144.1 LEC i 23.1 D_dir).
- 6) **Necessitats educatives:** El PdD concreta les necessitats derivades del PEC (art. 102.2 LEC).

- 7) **Lideratge distribuït i participació de la comunitat escolar:** El PdD ha d'incorporar els elements pertinents per a aprofundir en l'exercici del lideratge distribuït i per a fomentar la participació de la comunitat escolar en el centre (art. 25.5 D_dir).

