

PLEC PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES QUE HAN DE REGIR EL CONCURS PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI D'AVALUACIÓ DELS EQUIPS DOCENTS I EL LIDERATGE COM A FACTOR D'ÈXIT EDUCATIU

Document de treball 26 de juny 2026

1. Justificació
2. Objecte del contracte
3. Els equips docents i el lideratge com a factor d'èxit educatiu: marc de referència
4. Descripció del marc d'actuació del Consorci d'educació de Barcelona en matèria d'equips docents, formació i suport a direccions i organització de centres.
5. Definició del servei
 - 5.1. Tasques a realitzar i productes lliurables
 - 5.2. Informació de base per a l'avaluació
 - 5.3. Tècniques i metodologies a aplicar
6. Termini i forma de lliurament dels treballs d'avaluació

1. Justificació

La literatura acadèmica destaca que el factor humà i el lideratge dels equips educatius és una de les variables que marca majors diferències entre centres més o menys efectius pel que fa a l'adquisició dels aprenentatges de l'alumnat. Tanmateix, el *factor humà* és la variable més complexa d'abordar des de les polítiques educatives per la superposició de factors que la condicionen: hi ha en joc des de la formació inicial, els processos d'accés a la professió, les assignacions de llocs de treball, la carrera professional i reconeixement de mèrits, la formació continuada, les càrregues i descripció de tasques lectives i no lectives, les ratios professorat/alumnat, els recursos, els suports, l'acompanyament, l'avaluació de la tasca docent fins a l'organització dels equips.

Sabem que l'estabilitat, la preparació, la formació continuada, la clarificació de funcions i la capacitat per a entomar els nous reptes són elements claus per a superar l'actual crisi de resultats. Ens trobem en un context en que l'avaluació objecte d'aquest contracte adquireix una especial rellevància.

D'altra banda cal acotar l'àmbit competencial del Consorci d'Educació ja que en política de provisió de personal la competència és del departament d'educació i Formació professional. Atès que el decret d'autonomia de centre, dona marge de maniobra a la direcció dels centres per a la confecció i gestió dels seus equips docents és aquest diferencial el que voldrem explorar per a reorientar les polítiques.

En els darrers cursos l'objectiu de reducció del percentatge d'interins a favor d'una major presència de funcionaris per tal d'assolir el 80% que marca la UE ha incrementat circumstancialment la mobilitat dels equips, a l'espera que en un parell de cursos s'assoleixi l'estabilitat volguda. Alhora, el curs 2025-26, marcat per les negociacions sobre condicions laborals i recursos educatius, s'ha tancat amb una Acord de país que ha modificat substancialment el panorama dels cursos anteriors. Un acord que ha

millorat les condicions de partida i alhora ha modificat algunes de les regles del joc, marcant inflexió que s'haurà de tenir en compte com a escenari de la recerca.

En aquest escenari, el primer que cal és conèixer bé la realitat: disposar d'una bona fotografia de la situació del professorat, els perfils, les edats i la previsió de relleu massiu que es preveu en els propers anys, les dinàmiques de provisió i estabilitat als centres, tant des d'una perspectiva quantitativa analitzant dades de registre, com aprofundint més en l'àmbit del lideratge i aspectes relacionats amb el clima de centre, com el sentir docent (malestar/benestar dels equips). L'objectiu final serà veure com les variables de composició, organització i gestió dels equips impacten en els resultats acadèmics i en base a això poder orientar polítiques de millora.

En aquest sentit es vol fer un focus especial identificant bones pràctiques i les necessitats formatives de les direccions per a exercir un lideratge pedagògic real que els permeti treure el màxim rendiment dels equips.

També s'espera de la recerca que estructurí un instrument d'avaluació del clima de centre vinculat a la retenció del professorat i de l'alumnat generant un indicador sintètic de benestar i cohesió dels equips.

2. Objecte del contracte

L'objecte d'aquest contracte és identificar aquelles pràctiques organitzatives, estils de lideratge i característiques dels equips docents que marquin un diferencial en termes de qualitat i benestar dels equips docents i tinguin impacte significatiu en els resultats d'aprenentatge de l'alumnat.

L'avaluació es centrarà en aquelles dimensions de la gestió dels equips professionals sobre les quals el consorci d'educació de Barcelona té competències o bé pot enriquir i dimensionar polítiques que s'impulsen des del Departament d'educació i Formació Professional.

Concretament, s'hauran de desenvolupar quatre recerques complementàries:

1. Identificar aquelles **variables dels equips docents** (experiència, rotació, baixes i perfils) que correlacionen amb uns millors resultats educatius.
2. Identificar **bones pràctiques directives** que generen condicions de desenvolupament professional òptimes i benestar dels equips, permeten retenir talent i millorar la cohesió, la corresponsabilitat, l'autonomia professional i milloren el clima de centre.
3. Identificar **necessitats formatives i d'acompanyament a les direccions** per tal de dissenyar un programa de capacitat en competències directives.
4. Identificar la lògica de la mobilitat i dels trasllats, i la incidència de les baixes, la participació en les formacions, les activitats, amb la finalitat de construir un **índex sintètic sobre rotació i cohesió dels equips**.

3. Els equips docents i el lideratge com a factor d'èxit educatiu: marc de referència

Pel que fa a perfils i sentir docent, disposem de les dades del darrer Informe TALIS (Teaching and Learning International Survey), 2024, de l'OCDE que permet veure tendències comparades respecte a les condicions laborals docents i el lideratge educatiu. Com a novetat aquest darrer informe analitza els reptes actuals que afronta el professorat com són l'impacte de la IA en la professió docent, la gestió de la diversitat de les aules (multiculturals i multilingües) l'aprenentatge socio-emocional i benestar col·lectiu i l'educació ambiental per a donar resposta als ODS. Malgrat la mostra de talis no permet analitzar dades de Catalunya per separat si que marca tendències del sentir docent d'Espanya respecte la resta de països de l'OCDE. Animem a analitzar a fons l'estudi que aporta dades rellevants com l'estrès auto percebut dels docents que han de fer front a la diversitat de necessitats educatives que a Espanya es situa una mica per damunt de la mitjana de l'OCDE.

Pel que fa a lideratge, l'informe de la UNESCO 2024/25 *Liderar per a l'aprenentatge, com els sistemes educatius poden atreure, nomenar i retenir bons líders educatius?* situa aquest tema com el principal vector de millora educativa. Apunta que els líders educatius no són simples gestors: són agents de canvi, per això els sistemes han d'invertir recursos en la contractació i captació de talent. L'informe fa 4 recomanacions als governs:

- Promoure la confiança i empodera els líders: no hi pot haver lideratge sense l'oportunitat i l'autonomia per la presa de decisions però l'autonomia no és suficient sense mesures de recolzament ni sense un sistema robust de rendiment de comptes.
- Seleccionar, desenvolupar i reconèixer. Invertir en la professionalització dels directors i directores d'escola, apostant per processos de contractació justos i transparents reconeguts com a progrés en la carrera professional i estratègies de detecció de talents i planificació dels relleus. Apunta els avantatges dels models d'acompanyament de direccions novelles com la mentoria, la iniciació i la pràctica experimental.
- Compartir: el lideratge és millor quan és distribuït o compartit i empodera els equips en l'exercici de les seves funcions.
- Invertir en els líders del sistema: desenvolupar la capacitat dels funcionaris de l'educació per a actuar com a líders del sistema. Els directors del sistema són els menys estudiats, menys avaluats i segurament els menys preparats per l'encàrrec que recau en ells.

El concepte "efecte centre" fa referència a les dimensions pedagògica, organitzativa i material que distingeixen un institut d'un altre amb una composició social similar. Amb aquest concepte es volen identificar les particularitats que fan que globalment l'alumnat d'un centre de màxima complexitat tregui millors resultats i assoleixi millors èxits educatius que l'alumnat d'un altre centre similar. Es tracta d'aïllar les variables socioeconòmiques de context i les variables individuals de l'alumnat i copsar el pes de les variables que depenen de l'equip educatiu, de la proposta pedagògica, l'organització, l'equipament i la cultura institucional del centre educatiu per a mesurar-ne l'efecte.

El marc de referència el trobem en les "Escoles efectives", que és alhora un moviment educatiu i un conjunt d'investigacions que examina els factors escolars que influeixen positivament en els resultats de l'aprenentatge a les escoles. Les primeres recerques en aquest sentit apareixen als Estats Units a partir dels anys 70 com a resposta a l'informe Coleman (1966) que afirmava que la qualitat de l'escola té poc efecte en el rendiment ja que el factor condicionant és el context familiar. Si bé l'evidència científica (amb PISA al capdavant) ha demostrat abastament el pes de les motxilles familiars en els resultats acadèmics, el sistema educatiu ha de seguir aprofundint en la capacitat de les escoles per a "trencar el sostre de vidre" i oferir un entorn d'aprenentatge que porti a tots els estudiants al màxim del seu potencial. Són molts els autors que investiguen els factors educatius que permeten superar el pes de l'origen familiar i s'ha avançat en la identificació de les dimensions que explicarien la capacitat d'una centre educatiu per trencar la regla de predicció social del fracàs. Actualment les escoles públiques del districte de Columbia a Canadà, adopten els principis de les Escoles efectives per a tothom, focalitzant l'actuació en 7 dimensions, que seran claus en el present projecte d'avaluació:

- a) Ensenyament i aprenentatge.
- b) Lideratge.
- c) Desenvolupament professional integrat en el treball.
- d) Recursos.
- e) Entorn d'aprenentatge segur i eficaç.
- f) Implicació familiar i comunitària.

Per últim l'informe *Escuelas resilientes* de Lucas Gortázar i Lucía Cobreros (ESADE, Save the Children i Fundació la Caixa, 2025) es centra en les escoles resilients, enteses com aquelles que obtenen un progrés superior al que seria esperable, tenint en compte que concentren un elevat percentatge d'alumnat vulnerable. A partir de l'anàlisi de resultats de les proves CB de final d'etapa s'observa que centres amb condicions socials similars assolixen resultats diferents, fet que demostra que les pràctiques adoptades (com es treballa, com s'organitzen, com ensenyen) tenen un paper clau. L'estudi avalua el progrés i no només els resultats. Models de valor afegit (VAM): en lloc d'agafar una única variable de rendiment es mira com ha progressat l'estudiant al llarg de l'etapa.

Aquest és el primer anàlisi VAM a Espanya, que té en compte: rendiment previ, situació socioeconòmica, gènere, NESE, de l'estudiant i altres característiques del centre (percentatge de vulnerabilitat) i dades de rendiment al final de l'etapa que permet capturar el valor afegit de cada centre, és a dir la contribució neta del centre a l'aprenentatge més enllà del bagatge inicial de l'alumnat. L'estudi destaca dos factors organitzatius claus associats a la resiliència: menor rotació del professorat i menor presència de la jornada continuada.

Les escoles resilients, segons els autors, es fonamenten en els següents pilars:

1. Lideratge i valors centrats en el benestar de l'alumnat.
2. Estratègies pedagògiques per a la personalització de l'aprenentatge:
 - Ampliació d'una línia per fer grups reduïts o flexibles
 - Combinació de pedagogies globalitzades, situacions d'aprenentatge i classes magistrals, combina recursos digitals i analògics.
 - Grups de reforç per nivells d'aprenentatge

- Aules d'acollida i programes de suport en horari extraescolar
- L'orientació com a pilar de l'acció tutorial

3. Organització coherència i coordinació dels equips

- Marcs clars i compartits: rubriques, protocols, vídeos de model que generen confiança i certesa entre el professorat. Ampliació de les funcions de tutoria a altres docents no tutors.
- Gestió preventiva de la convivència amb enfocament restauratiu
- Plans d'entorn
- Atracció i cura del professorat
- Plans d'acollida pel professorat novell
- Temps i espais de coordinació
- Lideratge distribuït: capacitat de decisió dels claustres
- Perfils docents afins al projecte
- Menor rotació = més motivació

4. Treball amb les famílies

- Reunions freqüents
- Participació activa suport en l'accés a prestacions i ajudes socials

Context normatiu

El model de governança dels centres educatius públics a Catalunya es regeix pel principi d'autonomia organitzativa, pedagògica i de gestió de recursos humans, consolidat per la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació (LEC). Aquesta autonomia requereix, de forma imperativa, l'exercici d'un lideratge educatiu fort per part de les direccions públiques.

L'ordenament jurídic català blindar i empodera la figura de la direcció mitjançant tres pilars fonamentals:

1. **L'Autonomia de Gestió Estructurada:** El Decret 102/2010 d'Autonomia de Centres permet a la direcció dissenyar l'organització horària, curricular i funcional per adaptar-se a les necessitats contextuais de l'alumnat.
2. **La Provisió de llocs de treball per Perfils:** El Decret 39/2014 (Decret de Plantilles) atorga la competència exclusiva a la direcció per definir llocs específics i avaluar la idoneïtat de la plantilla docent en funció dels objectius estratègics del centre.
3. **La condició d'Autoritat Pública i Cap de Personal:** L'article 142 de la LEC atorga a la direcció la prefectura de tot el personal adscrit al centre i la responsabilitat d'assegurar el compliment del Projecte Educatiu de Centre (PEC) i de les lleis.

En conclusió, el marc legal català transforma la direcció d'un òrgan merament executor de tràmits burocratitzats a un agent executiu i de lideratge pedagògic amb plenes competències organitzatives, d'avaluació i de gestió d'equips, vinculat contractualment a l'assoliment d'un Projecte de Direcció (PdD) validat per l'Administració.

5. Informació del servei

5.1. Univers

L'univers de l'estudi són els centres públics (de titularitat de la Generalitat i de titularitat de l'Ajuntament) i privats concertats (sostinguts amb fons públics) d'ensenyaments obligatoris de la ciutat de Barcelona:

Per ensenyament principal	Públic	Concertat	Total
Escola	153	23	176
Institut Escola	26	119	145
Institut	54	2	56
ESO	3	1	4
ESO + Batxillerat	51	1	52
Educació Especial	6	26	32
Ensenyaments de música i dansa integrats	1	0	1
Total general	240	170	410

En els aspectes en que es fa el focus en docents i en necessitats formatives de les direccions, l'univers es redueix als centres públics.

Equip educatiu gestionat pel Consorci d'educació de Barcelona, el curs 2025-26

Centres educatius	Total	Departament	Ajuntament
Personal docent	10.630,5	9.631,0	999,5
Suport docència	454,0	404,0	50,0
Personal d'administració i serveis	889,5	585,0	304,5
Total	11.974,00	10.620,00	1.354,0

5.2. Tasques a realitzar i productes lliurables

La recerca s'ha de desenvolupar en una seqüència de fases en la que cada resultat obtingut permetrà construir el següent.

1. Identificar aquelles **variables dels equips docents** (experiència, rotació, baixes i perfils) **que correlacionen amb uns millors resultats** educatius, des de quatre perspectives.
 - Perspectiva de sistema: estratificació del cos docent, tendències globals.
 - Perspectiva de centre: quants docents canvien d'un curs a l'altre, quins són els motius de la mobilitat? Com s'organitza l'equip a nivell de càrrecs, horaris, tasques, grups? Com es formen? Com es cobreixen les baixes? Com s'articulen amb els perfils no docents?
 - Perspectiva del docent: de mitjana, per quants centres passa, quins càrrecs ocupa, quan falta, com es forma a títol individual, quina és la seva carrera professional?
 - Perspectiva de l'alumnat: un estudiant mitjà, amb quants docents tracta al llarg d'un curs, amb quins suports compta, quantes hores de classe perd si falten?
2. Elaborar un **catàleg de bones pràctiques directives** que generen condicions de desenvolupament professional òptimes i benestar dels equips, permeten retenir talent i millorar la cohesió, la corresponsabilitat, l'autonomia professional i el clima de centre (en base a les variables identificades com a més significatives).
L'objectiu és identificar un "efecte centre" (tant a la pública com a la privada-concertada) a partir de pràctiques organitzatives i de lideratge que marquin un diferencial en els equips docents i tinguin un impacte en els resultats d'aprenentatge de l'alumnat.

Distingir tendències segons tipologies de centre:

- Nivell de complexitat
 - Ensenyaments
 - Línies
 - Titularitat
3. Diagnosticar les fortaleses i les debilitats dels equips directius que hi ha actualment als **centres públics** de l'etapa obligatòria a Barcelona utilitzant un instrument (enquesta), respecte al catàleg de bones pràctiques, a partir del qual dissenyar un **programa de capacitació en competències directives**. Es tracta d'identificar necessitats formatives i d'acompanyament ja que des de l'administració només s'ofereix una formació inicial i una formació d'actualització al cap de vuit cursos. Aquest fet deixa les direccions en una situació que genera solitud en el càrrec. Com a CEB volem retenir talent, captar-ne de nou per a garantir bons relleus i acompanyar els equips directius al llarg dels seus mandats.
 4. Construir un **índex sintètic sobre rotació i cohesió dels equips dels centres públics**. S'identificarà la lògica de la mobilitat i dels trasllats, i la incidència de les baixes, la participació en les formacions, les activitats o les sortides programades com a indicador de qualitat dels equips humans dels centres educatius. El fet que a Barcelona la variable distància geogràfica no funcioni com a incentiu de mobilitat permetrà aïllar millor "l'efecte centre" es a dir, les estratègies organitzatives i de gestió d'equips i de projecte que posa en marxa cada equip directiu per tal de retenir el talent.

5.3. Informació de base per a l'avaluació

Per part del Departament d'Educació i FP es facilitaran dos estudis realitzats per IVALUA (en el marc de l'addenda) que serviran com a punt de partida de la recerca:

- a) Previsió de necessitats de professorat al sistema educatiu català (agost 2025)
- b) Evolució de les places perfilades en els tres últims cursos a tot Catalunya i el seu impacte en resultats educatius tenint en compte el nombre de llocs de perfil, les tipologies i la rotació.

Es disposarà del disseny i els resultats preliminars de l'estudi ARED (Atracció, Retenció i Estabilitat Docent) sobre el sentir docent i incentius per a la tria de centre per part dels docents de Catalunya. Recerca FECIT de Sheila González (UB) i Xavier Bonal (UAB) que finalitza juliol 2027

Pel que fa a les necessitats de capacitació dels equips directius i a les competències per al lideratge pedagògic, s'han fet contactes amb els serveis educatius de Balears i del País basc que han desenvolupat programes específics de lideratge, i disposarem dels seus informes i de l'enquesta en base a la qual van iniciar el programa.

Per últim, es tindrà en compte l'avaluació de Daleph: Formació docents Polítiques públiques de formació permanent del professorat del Departament d'Educació i Formació Professional: Formació en centre (PROAVA 2024)

Altres estudis internacionals

- TALIS 2024. Estudi internacional de l'ensenyament i l'aprenentatge. Informe espanyol elaborat pel MEC
- Informe UNESCO 2025: Lideratge en educació

Dades disponibles

A. Dades de registre del sistema (CLIK, GIP, SQL)

- Mobilitat/rotació (des de 2024)
- Absències (des de 2025)
- Perfils (edat, any d'incorporació al sistema,
- Ratios

Caldria estructurar informació sobre:

- Formació que han fet els directors: curs del departament/masters de les universitats (presencials/on line)
- Expedients a professorat/alumnat
- Els informes d'inspecció que recullen l'organització interna: hores lectives/coordinacions
- Formació en centre, formacions obligatòries, voluntàries...
- Colònies, sortides, viatges i compensacions

5.4. Tècniques i metodologies a aplicar

Es combinarà l'anàlisi quantitatiu i el qualitatiu a partir de les següents fonts de dades (en acord amb el Departament Educació):

1. Explotació dels registres administratius
 - Rotació i mobilitat
 - Formació inicial i continuada
 - Places perfilades (afinitat amb el projecte de centre)
 - Percentatges d'interinatge/funcionaris
 - Baixes
 - Càrrecs

Creuament amb dades agregades de competències bàsiques i continuïtat dels estudis a post obligatòria com a indicadors de resultats d'aprenentatge.

2. Qüestionari a les direccions (complementat mb indicadors d'inspecció)
 - Marc horari
 - Gestió dels complements per càrrecs i organització de l'equip
 - Millora de l'estabilitat dels equips: com a conseqüència de les places perfilades i/o com a resultat del procés d'estabilització?
 - Desplaçaments com a motivació de trasllats: creuar lloc de residència dels docents i lloc de treball
 - Comparar per tipologies: Instituts/Instituts escola/escoles
 - Comparar alta i baixa complexitat pel que fa a rotació docent
3. Presa de dades qualitatives en base a entrevistes, focus grups i observacions situades en base a una mostra representativa de centres en els que es farà treball de camp.

6. Termini i forma de lliurament dels treballs d'avaluació

L'òrgan de contractació i l'adjudicatari acordaran, en el moment de la signatura del contracte, la data d'inici de les tasques necessàries per a realitzar l'avaluació.

El treball d'avaluació s'haurà de lliurar a l'òrgan de contractació en el termini màxim de 12 mesos des de la data d'inici de les tasques. Aquest termini màxim podrà ser modificat si es dona alguna de les circumstàncies previstes a l'article 208 de la LCSP.