



Diputació
Barcelona

Marc competencial del personal tècnic municipal d'educació

Col·lecció **Eines**
Sèrie Educació **19**

Marc competencial del personal tècnic municipal d'educació



Diputació
Barcelona

Sèrie Educació 19

Marc competencial del personal tècnic municipal d'educació



Autoria

Capítol 1 i 2:

David Coca, Cap del Servei de Ciutat Educadora de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat

Capítol 3:

Glòria Sánchez Roca i Clàudia Vallvé Cid, de Xarxa Consultors

1a edició

Abril de 2026

© de l'edició

Diputació de Barcelona

© dels textos

Els autors

Dipòsit legal:

B 15762-2026

Producció i edició

Subdirecció d'Imatge Corporativa i Promoció Institucional
de la Diputació de Barcelona

Composició

Editorial MIC

Impressió

Departament de Reproducció Gràfica
de la Diputació de Barcelona

Índex

	Introducció	5
	Presentació	8
1.	La figura del tècnic/a municipal d'Educació: justificació, rellevància i valor	10
1.1	Les polítiques educatives locals i el rol i identitats professionals	10
1.2	Valor afegit i enfocament global de l'acció del personal tècnic d'educació	12
2.	Context: l'educació i el món local. Competències i incumbències	16
2.1	El sistema educatiu com a política pública multinivell	16
2.2	L'ecosistema educatiu local i els serveis municipals d'educació, cap a una ciutat educadora	18
3.	Nou marc competencial del perfil tècnic de polítiques educatives	22
3.1	Competència Tècnica	23
3.1.1	Competència General	23
3.1.1.1	Funcions generals	24
3.1.1.2	Funcions específiques	25
3.2	Competència transversal	33
3.2.1	Llistat de competències	33
3.2.2	Definició de competències	35
4.	Glossari	40
5.	Bibliografia	43

Introducció

El paper que les administracions locals tenien en matèria d'educació a l'inici de l'actual període democràtic, té poc a veure amb el que actualment estan desenvolupant. De la mateixa manera que hem vist com ha evolucionat el rol dels ajuntaments en l'àmbit educatiu, també els i les professionals tècnics que estan a càrrec de donar forma i implementar aquests plans, projectes, dispositius, etc. necessàriament han de comptar amb unes habilitats i coneixements que els permetin dur a terme aquests encàrrecs amb un alt nivell d'excel·lència. Cada cop més, l'educació es situa en la centralitat de les polítiques de l'acció municipal. A més a més, la complexitat creixent de les polítiques educatives locals demana perfils professionals capaços de definir, impulsar i avaluar polítiques, coordinar agents educatius, vetllar per l'equitat i convertir l'entorn en un recurs més per a l'èxit educatiu. És en aquest context, que es fa necessari disposar d'un instrument que contribueixi a ordenar i sistematitzar el rol del personal tècnic municipal d'educació.

En aquest sentit, el «Marc competencial del personal tècnic municipal d'educació» que us presentem des de l'Àrea d'Educació de la Diputació de Barcelona, pretén donar resposta a aquesta necessitat definint el rol professional i els grans blocs de coneixement necessaris del tècnic/a municipal per desenvolupar les seves competències i funcions. Aquest document s'adreça al personal tècnic d'educació dels municipis amb l'objectiu d'orientar el seu desenvolupament professional, i donar sentit a la seva pràctica professional quotidiana. Però no només, també pot esdevenir útil pels responsables polítics i directius/ves municipals per situar aquest rol tècnic dins l'organització, definir estructures de departament o servei, i orientar decisions de l'àmbit de recursos humans i formació.

Aquest marc s'ha elaborat, en una primera fase, a partir d'una anàlisi d'informes i estudis del perfil del personal tècnic en educació actu-

alment vigent per la Gerència d'Educació de la Diputació de Barcelona, així com d'altres recursos metodològics específics sobre el marc i desenvolupament de competències professionals.

En una segona fase, s'ha realitzat un treball de camp i una recollida de dades per contrastar l'actualització actual del perfil del personal tècnic d'educació i identificar les necessitats de futur. Les eines metodològiques utilitzades han estat enquestes online a personal tècnic i comandaments municipals d'educació i entrevistes presencials en profunditat a informants clau.

El document es concreta en tres parts:

- Un primer apartat, on situa les polítiques educatives locals en relació amb la normativa bàsica, els instruments de col·laboració i les competències pròpies i delegades dels ens locals, tot destacant la seva aportació específica en la garantia que tothom té del dret a l'educació. Aquesta contextualització ajuda a entendre per què cal personal tècnic municipal d'educació amb un perfil ampli. En la pràctica, en molts casos, ha d'actuar alhora com a professional de polítiques públiques, com a gestor/a de serveis, i com a facilitador/a de processos comunitaris. A més, ha de donar resposta tant a les obligacions vinculades als centres educatius (competències pròpies i delegades) com a necessitats educatives que apareixen al llarg de la vida i que, en molts casos, acaben aterrant a l'Ajuntament en forma «d'incumbències». Dit d'una manera planera, el seu rol es mou entre el sistema educatiu, el govern local i l'ecosistema comunitari.
- Un segon apartat on s'estructura els coneixements bàsics que sustenten les polítiques educatives locals: serveis municipals, treball amb el territori i enfocament en clau de ciutat educadora. Operativament això es concreta en sistematitzar què hauria de dominar qualsevol tècnic/a (atenent al seu nivell de responsabilitat) per exercir el seu rol amb criteri i continuïtat. El seu marc de treball, doncs, que parteix del coneixement del sistema educatiu general i de la relació amb el Departament d'Educació, i les administracions supramunicipals, haurà de tenir molt en compte el pes i les propostes del teixit associatiu local, i també les línies mestres de les polítiques educatives locals, que contemplen des de les orientades a l'equitat educativa, la lluita contra la segregació i la proposta de noves

oportunitats al llarg de la vida, fins al propi mapa de serveis municipals relacionats amb l'educació en cas de tenir-ne (escoles municipals, serveis o dispositius d'orientació, oficines municipals d'escolarització, programes de lleure socioeducatiu, etc.). La idea de fons és que el municipi educa també fora de les aules, i la feina tècnica ha de saber llegir i posar en valor aquests actius del territori.

- Un tercer apartat, sobre la base dels raonaments anteriors, on s'exposa una mirada sistematitzada dels coneixements i funcions del perfil tècnic municipal d'educació. Això implica dominar competències específiques del camp educatiu, però també competències transversals pròpies de la funció pública.

Presentació

És una satisfacció poder presentar aquesta publicació dedicada al **Marc competencial del perfil tècnic municipal d'educació**, un treball que arriba en un moment clau per al desenvolupament de les polítiques educatives locals al nostre país.

En les darreres dècades, hem assistit a una transformació profunda del paper dels municipis en l'àmbit educatiu. Allò que inicialment se centrava en garantir l'escolarització obligatòria i assumir funcions vinculades al manteniment, la neteja o la vigilància dels centres, s'ha ampliat a un ventall molt més ric i complex d'àmbits: l'educació al llarg i ample de la vida, l'impuls d'oportunitats educatives en àmbits formals, no formals i informals, o la lluita contra l'abandonament escolar prematur, entre molts altres.

Aquesta ampliació de funcions municipals no és un fet aïllat, sinó que s'inscriu en la consolidació d'un sistema de governança educatiu profundament **multinivell**. En aquest sistema, els ajuntaments han reforçat el seu paper com a **administració educativa** apostant per polítiques educatives que neixen del coneixement profund de les necessitats reals del territori.

Davant aquest escenari, és evident que calen **professionals amb un perfil específicament adaptat a aquesta nova realitat**. Una de les línies estratègiques de l'Àrea d'Educació en l'actual mandat és reforçar i consolidar el paper dels professionals de l'educació dels ens locals en el desenvolupament i la gestió de les polítiques educatives. En un escenari de major responsabilitat en aquest àmbit, **el lideratge del tècnic/a municipal d'educació** és clau per desenvolupar plenament el seu rol professional, entès com la capacitat de proposar, orientar i coordinar polítiques i projectes derivats de les voluntats polítiques i en sintonia amb els agents del territori.

Aquesta publicació vol contribuir a aquest propòsit: oferir un marc clar, sistematitzat i útil dels coneixements, funcions i competències necessaris per consolidar el rol del personal tècnic municipal d'educació. Estic convençut que serà una eina de gran utilitat per als professionals i per als municipis, i que contribuirà a seguir enfortint el paper dels ajuntaments en el desplegament del dret a l'educació al conjunt del territori.

1. La figura del tècnic/a municipal d'Educació: justificació, rellevància i valor

1.1. Les polítiques educatives locals i el rol i identitats professionals

Actualment, quan parlem de polítiques educatives locals, no ens referim només a uns quants programes o serveis que l'Ajuntament posa en marxa. Aquest concepte encarna la manera com un municipi decideix situar l'educació en el seu projecte de ciutat. Les decisions que es prenen sobre què es vol prioritzar, amb quins recursos, amb quins criteris d'equitat, amb quins aliats i amb quina mirada temporal, marcaran el pes i el nivell de centralitat que l'educació juga en aquell poble o ciutat. A la pràctica, la manera com aquell municipi assumeix la seva responsabilitat com a administració educativa que és i garanteix, des del seu àmbit de competència, el dret a l'educació al llarg i ample de la vida en termes de cohesió, d'igualtat d'oportunitats i de millora de les trajectòries vitals de la seva ciutadania.

Aquestes polítiques es concreten en diferents projectes, serveis, dispositius o plans que, enfocats com ja hem dit en una visió de ciutat educadora o de ciutat amb visió d'educació a temps complet, tenen com a fonament la lluita contra l'absentisme i l'abandonament, les noves oportunitats educatives, l'atenció a les transicions educatives, l'oferta de lleure educatiu, o centres municipals d'educació de petita infància, d'arts, de persones adultes, d'educació especial o de música. Aquests elements no són, però, peces aïllades, sinó parts d'un mateix mosaic que hauria de tenir coherència interna i continuïtat al llarg del temps.

Aquest plantejament necessita que els i les professionals que els pensen, els gestionen i els avaluen no es limitin a fer-los anar o a resoldre els

diferents tràmits inherents a la seva implementació. El veritable repte del personal tècnic municipal d'educació, en funció dels seus diferents nivells de responsabilitat, és donar forma a aquestes propostes per fer-les viables i consistents. És en aquest context on realment el seu rol pren sentit. Les polítiques educatives locals de les que abans hem parlat, necessiten un anàlisi de la realitat educativa del municipi, que hi hagi una proposta per a la definició de prioritats, tenir les habilitats professionals necessàries per fer-les aterrar en projectes, actuacions o dispositius concrets, a més de vetllar perquè tot plegat tingui un fil conductor molt identificable i que s'implementi amb criteris d'equitat.

L'ideal, doncs, d'un/a tècnic/a municipal d'educació seria l'evolució d'aquell/a que es limita no només a pensar estratègies o a gestionar serveis, per arribar a poder assumir, en la mesura que calgui, tasques d'anàlisi de la realitat educativa, la gestió de projectes, donar resposta a requeriments del govern municipal dins del seu àmbit d'actuació, facilitar processos comunitaris, interlocutar amb els centres educatius, la participació en projectes gestionats per altres serveis municipals o altres administracions i, també, gestionar tots els processos administratius que aquest reguitzell de tasques demana.

La realitat de cada ajuntament propicia que les configuracions dels equips tècnics d'educació siguin molt variades. En la majoria dels casos, i sovint fruit d'una inèrcia organitzativa, hi ha divisions per unitats o per projectes específics dins dels departaments o serveis d'educació municipals. La realitat és que, la tendència i les necessitats del context educatiu i social actual, fan que per poder implementar amb èxit les polítiques educatives locals amb les que encetàvem aquest punt, calgui una visió polièdrica de les tasques del personal tècnic municipal. És un rol que es juga a mig camí entre la política pública, la gestió organitzativa i el treball de proximitat amb el territori.

En conseqüència, aquesta proposta de «multitasca» no hauria de ser un entrebanc, sinó un tret propi i diferencial d'aquest perfil professional. La reducció fàcil d'aquest discurs és que aquest perfil o identitat professional pugui acabar per convertir-se en un «tècnic/a per a tot». Davant d'aquest risc ens cal un marc que ajudi a fer visible aquesta identitat i ens proporcioni una definició clara del que s'espera d'aquest rol. El marc competencial respon precisament a aquesta necessitat, tot proposant una manera compartida d'entendre quines funcions són pròpiament educa-

tives en el si de l'Ajuntament i quines competències professionals es requereixen per exercir-les amb criteri i amb impacte. Això ens ajudarà a fugir d'aquests rols excessivament fragmentats o clarament administratius per poder treballar amb una mirada global sobre les polítiques públiques locals, vinculant cada actuació, projecte o dispositiu amb les estratègies pròpies de la ciutat.

1.2. Valor afegit i enfocament global de l'acció del personal tècnic d'educació

Perquè el disseny polític en educació arribi a bon port, cal una visió de conjunt. La feina tècnica ha d'ajudar a donar coherència i continuïtat a la cartera de serveis i projectes que se'n deriven; si no, és fàcil que quedin com un conjunt d'accions disperses o puntuals.

Part d'aquest valor afegit rau, també, en aportar una mirada que combini, de manera equilibrada i en funció de la temàtica de la què es tracti, el coneixement del territori, el domini del marc normatiu i la comprensió del sistema educatiu. Això facilita la traducció i, si s'escau, propostes d'esmenes de les grans línies polítiques en l'àmbit educatiu si es detecta cap decisió o proposta que pugui provocar efectes negatius en termes d'equitat, qualitat o accés. Aquí, també, juga un paper clau l'experiència, el bagatge i una bona proposta avaluativa de les actuacions implementades d'antuvi amb indicadors especialment d'impacte i/o resultat que puguin argumentar aquestes possibles matisacions.

Per garantir que aquesta mirada existeixi, és indispensable que aquests coneixements i habilitats adquirides amb el temps per aquests i aquestes professionals municipals de l'àmbit educatiu, es reconeguin com un element clau que cal visibilitzar i cal definir estratègies perquè siguin transferibles. A banda del treball ingent que, per exemple, fa l'Àrea d'Educació de la Diputació de Barcelona en proporcionar als municipis una àmplia oferta de recursos de recopilació, formació i coneixement (aquesta proposta de marc competencial n'és un molt bon exemple) per facilitar l'assoliment d'aquesta mirada, entre d'altres habilitats que han de ser pròpies del tècnic/ municipal d'educació, hi ha consideracions molt més específiques arrelades al context propi de cada territori (naturalesa de les entitats socioeducatives existents, tarannà de les direccions dels centres educatius o de la representació de la Inspecció educativa, les xarxes formals o informals existents, etc.) el coneixement de les quals és clau per

poder proposar esmenes, si s'escau, a aquestes propostes educatives provinents de l'àmbit polític o de l'alta direcció municipal.

Semblaria, per tant, molt important, que aquesta transmissió més general, o més concreta en cada cas, restés garantida en els departaments o serveis d'educació municipals a través de l'accés a les ofertes que ens arriben per exemple des de la Diputació de Barcelona, o consolidant estratègies internes d'acompanyament tècnic a les persones que es van integrant progressivament als equips municipals, aprofitant aquest coneixement o bagatge dels i les professionals més veterans/es abans de que acabin la seva trajectòria laboral, cosa que en molts pocs casos es fa.

Sabem que el personal tècnic d'educació és clau per connectar mons que habitualment funcionen en paral·lel en el nostre dia a dia. A tall d'exemple podríem anomenar els centres educatius, recursos de fora escola que no sempre es veuen com a part de la política educativa, els diferents àmbits de l'Ajuntament que treballen amb els mateixos col·lectius o amb col·lectius similars però que ho fan amb enfocaments diferents, malgrat els esforços que des de fa anys s'han dut a terme per implementar el treball transversal dins dels equips tècnics municipals, etc.

Aquest perfil «d'element connector» és possiblement el factor més invisible del valor afegit que el nostre perfil professional contempla o hauria de contemplar. Tanmateix, seria un dels més rellevants quan estem parlant de garantir que les oportunitats educatives, en el sentit més ampli de l'expressió, arribin a tothom i no només a qui més facilitat té d'accedir-hi. Estem parlant de tenir una visió que es mogui en termes d'equitat i d'igualtat d'oportunitats, que es fa palesa quan es treballa per identificar barreres d'accés (territorials, econòmiques, culturals, de gènere...) i es dissenyen respostes que tenen en compte la diversitat de trajectòries vitals i de necessitats. Això pot voler dir, per exemple, revisar criteris d'accés a determinats serveis, repensar horaris, ajustar preus públics, o impulsar projectes específics allà on es detecten biaixos educatius. Aquesta visió permetrà posar damunt la taula aquestes qüestions i a donar-los forma en clau de política pública.

Encara avui dia és habitual trobar programes municipals d'educació segmentats i poc connectats entre si. Sovint responen a lògiques internes més que no pas a una lectura transversal de necessitats.

Quan parlem “d'enfocament global” ens referim a trencar aquest aïllament i mirar alhora què passa als centres educatius i què passa fora de l'horari lectiu, quina cartera de serveis tenim i quins actius educatius hi ha al teixit comunitari a altres àmbits municipals (esports, cultura, joventut, salut, serveis socials, igualtat, proximitat, etc.)

Un tècnic o tècnica d'educació amb aquesta mirada global ajudarà a construir itineraris educatius més continus, a evitar solapaments i buits, i a aprofitar millor els recursos disponibles al municipi. Podrà, també, contribuir a fer que la ciutat o el poble es pensi a si mateix com un espai educador: no només com un lloc on hi ha escoles, sinó com un entorn que educa a través dels seus equipaments, dels seus espais públics, de les seves entitats i de la manera com organitza el temps i les oportunitats per a infants, joves i adults.

2. Context: l'educació i el món local. Competències i incumbències

2.1. El sistema educatiu com a política pública multinivell

El sistema educatiu vigent és el marc de treball i normatiu general on s'han d'encabir totes les propostes educatives que s'acaben desplegant al territori i que van adreçades al conjunt de la població. Aquest sistema es construeix a partir de decisions i responsabilitats compartides entre diversos nivells d'administració. No es tracta d'una estructura homogènia, sinó que si fem servir una metàfora visual, es tractaria d'un bloc d'un joc de construcció que l'hem bastit a partir de diferents peces. Aquestes peces són les diferents competències sobre la matèria que van a càrrec de l'Estat, la Generalitat de Catalunya, les administracions supramunicipals, com ara les Diputacions, i els ajuntaments. A això ens referim quan parlem de política pública multinivell o governança multinivell, i entendre aquesta lògica multinivell és clau per situar correctament l'acció educativa local i, de retruc, per entendre el marc en què treballa el personal tècnic municipal d'educació.

Passem a desgranar sintèticament qui i què fa dins d'aquest sistema multinivell. L'Administració de l'Estat defineix el marc general d'actuació. És la responsable de reconèixer el dret a l'educació, d'establir les grans línies del sistema educatiu, de fixar els aspectes bàsics dels currículums, i de regular altres elements tangencials al sistema com ara les condicions per obtenir i homologar títols i acreditacions.

La Generalitat de Catalunya, mitjançant el Departament d'Educació i FP, com a administració educativa amb competències plenes en aquesta matèria, és qui concreta l'organització del sistema educatiu a Catalunya,

tot planificant la xarxa de centres educatius, proposant una ordenació de l'oferta educativa, desplegant els diferents currículums, regulant els processos d'admissió, i incentivant programes i serveis que garanteixin la igualtat d'oportunitats.

Si parlem d'administracions supramunicipals com ara les Diputacions provincials, en l'àmbit educatiu, donen assistència tècnica i financen i coordinen recursos que permeten als ajuntaments desplegar polítiques i serveis educatius a nivell local.

Ja hem vist que els ajuntaments són administració educativa, i com a tal, el món local s'incorpora com a administració de proximitat que es mou en aquest marc general però que, al mateix temps, té un espai propi de decisió i d'iniciativa. Pel que fa a les competències, parlem de competències directes o pròpies, en les que l'ajuntament té plena autonomia per dur-les a terme i que es concreten en cooperar en l'obtenció de solars per a la construcció de nous centres públics, vigilar el compliment de l'escolaritat obligatòria (coordinadament amb el Departament d'Educació i FP de la Generalitat), i conservar, mantenir i vigilar els edificis de titularitat local destinats a centres públics d'educació infantil, primària o especial. Una segona tipologia de competències municipals serien les delegades que, de fet, són competències d'una altra administració que normalment és la Comunitat Autònoma, que es deleguen perquè es gestionin de manera més eficient des de la proximitat. Les més habituals són les que es refereixen a la creació, manteniment i gestió d'escoles d'educació infantil de primer cicle, o activitats complementàries adreçades als centres docents. Aquestes delegacions han d'anar sempre acompanyades d'un finançament de manera obligatòria. Un altre tema seria debatre si aquest finançament és suficient per poder-les desplegar de manera eficaç. El tercer tipus de competències són les diferents a aquestes dues primeres tipologies. Les anomenem impròpies o, en un terme que ha fet fortuna en el món local, les incumbències, que seria tot allò en què els ajuntaments no tenen competència, però que fem per donar resposta a les necessitats detectades i que no contempla, no cobreix o no pot arribar a cobrir l'administració competent.

Sense entrar a debatre si aquest caràcter multinivell del nostre sistema educatiu és l'adiant o és el que dona resposta acurada a les necessitats i les expectatives que en matèria d'educació té la ciutadania, el cert és que moltes de les decisions que afecten el dia a dia del municipi no es prenen

al mateix nivell on s'acaben gestionant, fent palès, habitualment, que aquestes decisions no tenen en compte les singularitats dels diferents contextos territorials on s'hauran d'aplicar. Això obliga els ajuntaments a orientar la seva acció en un escenari on conviuen normes generals, programes de país, línies de finançament específiques i necessitats concretes del territori, i si reduïm una mica més el focus, són els i les professionals d'educació municipals qui han d'interpretar aquest entramat i han de buscar com fer-lo operatiu a escala local.

Atenent a la seva grandària i tenint en compte la seva capacitat tècnica i econòmica, tots els ajuntaments han assolit des de fa força anys «incumbències» en matèria d'educació que, com ja hem remarcat, sobrepassen les seves competències formals. Per fer front a les realitats educatives que cada cop són més canviants i més complexes, han impulsat i posat a l'abast de la seva ciutadania serveis, projectes i dispositius que, a més, han de ser capaços de reinventar-se per adaptar-se a aquest entorn «líquid».

Tot plegat ha refermat el seu paper d'administració educativa, però al mateix temps situa el personal tècnic en una situació complexa i delicada, atès que ha de ser capaç de moure's amb comoditat entre el que marca la normativa, el que permeten els recursos disponibles i el que reclama la realitat del territori. Bona part de la seva feina, en conseqüència, consisteix en cosir les vores d'aquest sistema multinivell; encaixar les diferents peces de la política educativa per tal que la ciutadania el visqui com una realitat mínimament coherent i accessible, i no com una suma d'instruccions i programes desconnectats entre si.

2.2. L'ecosistema educatiu local i els serveis municipals d'educació, cap a una ciutat educadora

Fins ara, hem estat analitzant el sistema educatiu des de les perspectives de les diferents administracions que exerceixen diversos nivells de responsabilitat en el territori. En aquest punt del relat canalitzem aquesta perspectiva i la focalitzem, precisament, en aquest territori.

Des d'una mirada local, l'educació no és només el que passa dins dels centres, sinó el conjunt d'oportunitats, experiències i vincles que es generen en molts altres espais de la vida quotidiana com ara biblioteques, equipaments esportius, casals de joves, espais de cultura, entitats de

lleure, associacions de famílies, entitats socials, projectes comunitaris i, també, en l'ús i la configuració de l'espai públic.

Aquesta línia de pensament encaixa perfectament amb el concepte d'“ecosistema educatiu local” que, d'una manera molt encertada, fa l'analogisme entre la idea vinculada a l'ecologia, on es parla d'ecosistema com un sistema natural que està format per un conjunt d'organismes vius, el medi físic on es desenvolupen i les relacions que s'estableixen entre ells, i la idea vinculada a l'àmbit educatiu, on l'ecosistema educatiu local és la suma d'agents, serveis i recursos que, d'una manera o altra, contribueixen a l'aprenentatge i al desenvolupament de les persones al territori on viuen, és a dir, al seu municipi. Òbviament aquest ordre «sistèmic» inclou l'escola i els centres de formació, però hi incorpora també tot allò que passa fora de l'horari lectiu i fora de les aules: activitats extraescolars, programes de suport educatiu, iniciatives de lleure educatiu, projectes de barri, programes de salut comunitària, accions de foment de la lectura, itineraris culturals, programes d'ocupabilitat juvenil, programes socioeducatius de dinamització de l'espai públic, etc.

Molts d'aquests recursos que acabem d'anomenar formen part de la cartera de serveis de diferents àmbits municipals (educació, joventut, cultura, esport, serveis socials, salut comunitària...), mentre que d'altres els generen, els impulsen i els fomenten entitats, associacions, cooperatives o altres agents del territori. Tot plegat fa que un municipi pugui tenir un mapa de recursos ric, però sovint fragmentat, on conviuen iniciatives amb objectius iguals o similars però poc coordinades, que es poden solapar o que pel pes específic de l'agent que el du a terme, no arribi al *target* de públic al que va adreçat. És en aquest moment on pren sentit la idea de pensar el municipi com una ciutat educadora. Aquest concepte no s'allunya gaire del d'ecosistema educatiu local i, segurament, el fa més entenedor i proper a la nostra tradició acadèmica. Malgrat que aquesta idea de ciutat com espai que educa ja sonava als anys 70 del segle passat, pel que fa al nostre país arrela amb força a finals dels 90 quan, per exemple, la Diputació de Barcelona posa en circulació la primera guia metodològica específica sota el títol *Projecte Educatiu de Ciutat*, i al 2004 impulsa la *Xarxa de Municipis compromesos amb els PEC*.

A grans trets, entendre el municipi com a ciutat educadora vol dir assumir que l'educació no és un àmbit d'actuació més, sinó una dimensió que travessa el conjunt de polítiques locals. Vol dir mirar els serveis

municipals, les decisions urbanístiques, culturals, socials o econòmiques i analitzar el seu valor afegit en termes d'equitat i d'oportunitats educatives que ofereixen a la població. I vol dir, sobretot, reconèixer que el paper de l'Ajuntament no és només oferir serveis, sinó també articular i acompanyar aquest ecosistema perquè funcioni sota el prisma d'aquestes premisses.

Aquesta línia de treball dona més pes, si cap, al rol dels equips tècnics municipals d'educació com a elements connectors i de mirada prou àmplia per superar la inèrcia de treballar en un catàleg de serveis estrictament educatiu. La seva feina passa per conèixer bé aquest ecosistema, identificar buits i solapaments, promoure aliances i treball transversal o en xarxa entre serveis i entitats, i fer visible el valor educatiu d'iniciatives que, de vegades, no han estat pensades explícitament en aquests termes. Implica, igualment, ajudar a construir relats compartits: projectes educatius de ciutat, plans locals d'educació, estratègies conjuntes que evitin que cada servei no tingui en compte que les seves propostes han de tenir components de caire educatiu.

Aquest enfocament basat en aquesta realitat ecosistèmica, no té perquè eliminar les especificitats de cada servei, però convida a llegir-les, pensar-les i refer-les, si és el cas, en clau de conjunt. Un programa de reforç educatiu, un casal d'estiu, una escola municipal de música, un programa d'esport a la plaça o un espai jove no han de ser peces inconexes, poden formar part d'un mateix itinerari educatiu, d'un recorregut que ompli de continguts les trajectòries vitals d'infants, adolescents, joves o persones adultes. La funció del tècnic o tècnica d'educació, en el context que hem descrit, és contribuir a fer possible aquesta articulació, ajudant el municipi a «passar pantalla», a fer el pas de tenir “moltes coses per oferir”, a poder dir que té, realment, un projecte de ciutat educadora.

3. Nou marc competencial del perfil tècnic de polítiques educatives

El recorregut que hem fet fins aquí indica de manera clara que el que tradicionalment anomenàvem “tècnic o tècnica municipal d’educació” fa temps que fa una feina que va superar la simple gestió de serveis. Hem descrit els elements que han “forçat” a que aquest perfil professional hagi hagut d’evolucionar: treballa enmig d’un sistema educatiu multinivell, en un ecosistema local ple d’agents i iniciatives, i dins d’una organització que vol esdevenir una veritable ciutat o poble educador. És en aquest escenari, doncs, on hem dibuixat un/a professional que assumeix funcions d’anàlisi, de planificació, d’impuls de projectes i de coordinació d’agents que el situen de ple en el centre de la implementació de les polítiques educatives locals i esdevé, també, un/a referent conceptual per orientar pràctiques professionals i decisions organitzatives.

Tot seguit, a partir dels raonaments anteriors, s’exposa un marc compartit que explicita un conjunt de funcions, competències específiques i transversals, així com els coneixements necessaris del perfil professional del tècnic /a d’educació en el món local.

És important destacar, que aquest marc competencial presenta una proposta àmplia de competències que s’han de prioritzar segons les característiques dels municipis i han d’estar alineades amb les polítiques i programes educatius que desenvolupen els ajuntaments. Aquesta necessitat d’adaptació al context implica, necessàriament, que no totes les competències siguin igualment rellevants ni exigibles en tots els casos ni per a tots els perfils professionals.

En aquest sentit, aquest marc no defineix un perfil únic ni homogeni de tècnic/a municipal d’educació, ni estableix un llistat de competències

que hagin de ser assolides íntegrament per cada professional. Es tracta d'un catàleg de referència que identifica el conjunt de competències potencialment necessàries en el sistema, que es desplegaran de manera parcial i diferenciada en funció del lloc de treball, el nivell de responsabilitat, l'estructura de l'equip i les prioritats polítiques de cada municipi.

S'aplica al personal tècnic municipal que desenvolupa funcions dins l'àrea d'educació dels ajuntaments de la província de Barcelona. Inclou tant les persones tècniques classificades com a grup A1 com les del grup A2, independentment de la mida del municipi i de l'estructura organitzativa del servei. Així, s'hi incorporen des de professionals que exerceixen com a únic tècnic/a d'educació en municipis petits fins als equips multidisciplinaris amb responsabilitats diferenciades per àmbits o programes específics.

En aquest sentit, el marc s'ha d'interpretar també en clau d'equip: les competències descrites no s'han de concentrar necessàriament en una sola persona, sinó que es distribueixen i es complementen entre els diferents perfils professionals existents dins d'un mateix ajuntament.

En la pràctica, aquestes competències es concreten en perfils professionals diversos (més orientats a la gestió, a la planificació estratègica o al treball amb el territori), sense que cap d'ells hagi d'abastar la totalitat del marc.

El marc contempla totes les funcions de naturalesa tècnica pròpies de l'àrea d'educació, incloses aquelles que són assumides per caps de servei o d'àrea en la seva condició de tècnics. Tanmateix, queden expressament excloses les funcions de la funció directiva, les quals es regulen mitjançant el corresponent marc professional específic, però si que s'han incorporat les funcions de lideratge requerides al personal tècnic.

3.1. Competència Tècnica

3.1.1. Competència General

Definir, impulsar i avaluar les polítiques educatives locals. Coordinar els agents educatius. Vetllar pel compliment normatiu. Fomentar l'equitat, la qualitat educativa i la inclusió garantint la igualtat d'oportunitats per a

tothom. Convertir l'entorn en recurs per a l'èxit educatiu. Promoure aprenentatges al llarg i ample de la vida, dins i fora de l'escola.

3.1.1.1 Funcions generals

- F1.** Proposar, planificar i coordinar polítiques educatives locals, programes, projectes i actuacions educatives d'acord amb el projecte polític municipal i el marc normatiu vigent.
- F2.** Gestionar els recursos econòmics, materials, administratius i d'equipaments de l'àrea d'educació, assegurant eficiència, transparència i compliment legal.
- F3.** Analitzar les necessitats educatives del territori i formular propostes per a la millora de l'educació formal, no formal i comunitària.
- F4.** Impulsar i coordinar espais de governança educativa local per afavorir la presa de decisions compartida entre agents del territori.
- F5.** Impulsar i/o facilitar la col·laboració i el treball en xarxa entre centres, serveis municipals, diferents agents de l'ecosistema educatiu i altres administracions per reforçar la corresponsabilitat comunitària.
- F6.** Gestionar subvencions, contractacions i convenis vinculats a programes educatius, garantint el seguiment tècnic i el retiment de comptes.
- F7.** Avaluar i millorar les polítiques i projectes educatius mitjançant dades, indicadors i processos de revisió contínua.
- F8.** Impulsar l'equitat educativa i la igualtat d'oportunitats per a tothom, en coordinació amb el servei d'Inspecció del Departament d'Educació de la Generalitat, prevenint qualsevol forma de segregació educativa.
- F9.** Impulsar l'educació fora escola i la cohesió social fomentant activitats de lleure, iniciatives vinculades amb l'entorn i aliances comunitàries.

- F10.** Establir mecanismes per orientar i acompanyar les trajectòries educatives i per reduir l'absentisme i l'abandonament escolar prematur.
- F11.** Establir mecanismes per orientar, acompanyar i informar a la ciutadania, les famílies i els professionals sobre els recursos educatius del municipi, contribuint a reforçar la funció educativa de les famílies.
- F12.** Coordinar i gestionar els centres educatius municipals i serveis complementaris, vetllant per la qualitat, la inclusió i el compliment normatiu.

3.1.1.2 Funcions específiques

- F1.** Proposar, planificar i coordinar polítiques educatives locals, programes, projectes i actuacions educatives d'acord amb el projecte polític municipal i el marc normatiu vigent.
 - FE1.** Elaborar i revisar la planificació estratègica de l'àrea d'educació (Pla Local d'Educació, Pla de Ciutat Educadora, Projecte Educatiu de Ciutat...).
 - FE2.** Fixar objectius anuals, indicadors i recursos alineats amb el mandat polític.
 - FE3.** Redactar informes tècnics i assessorar tècnicament el govern municipal.
 - FE4.** Integrar plans sectorials (segregació, absentisme, abandonament escolar prematur...) en una estratègia comuna.
 - FE5.**
 - FE6.** Vetllar per l'alineament amb la Carta de Ciutats Educadores i altres marcs conceptuals.
 - FE7.** Coordinar la planificació amb altres serveis municipals per integrar totes les visions i atendre necessitats conjuntes de diferents serveis.

F2. Gestionar els recursos econòmics, materials, administratius i d'equipaments de l'àrea d'educació, assegurant l'eficiència, transparència i compliment legal.

FE1. Elaborar la proposta de pressupost de l'àrea i gestionar la seva execució.

FE2. Tramitar expedients i fer-ne el seguiment.

FE3. Captar fons externs i integrar-los al pressupost municipal.

FE4. Elaborar o revisar reglaments, convenis i protocols municipals en l'àmbit educatiu.

FE5. Optimitzar processos administratius i minimitzar la càrrega burocràtica, en tot allò que estigui dins de l'àmbit d'actuació.

FE6. Coordinar, gestionar i fer el seguiment del manteniment dels equipaments educatius i traslladar incidències als serveis municipals corresponents. Mantenir la interlocució amb la Secció d'obres dels Serveis Territorials del Departament d'Educació per a l'autorització d'intervencions d'obres i per als RAM.

FE7. Garantir protocols de protecció de dades als serveis educatius.

F3. Analitzar les necessitats educatives del territori i formular propostes per a la millora de l'educació formal, no formal i comunitària.

FE1. Recollir i analitzar dades demogràfiques, socials i educatives de manera sistemàtica en els processos de diagnosi, presa de decisions, seguiment i avaluació.

FE2. Recollir i analitzar informació qualitativa sobre les visions i les necessitats dels professionals, entitats, famílies, alumnat i ciutadania.

- FE3.** Identificar i fer el seguiment sistemàtic d'indicadors clau per a una educació equitativa i de qualitat.
 - FE4.** Presentar informes de necessitats i prospectius a l'equip polític.
 - FE5.** Formular propostes de millora a partir de les necessitats identificades, tenint en compte l'evidència recollida, el marc normatiu i els recursos disponibles.
- F4.** Impulsar i coordinar espais de governança educativa local per afavorir la presa de decisions compartida entre agents del territori.
- FE1.** Establir i dinamitzar espais de governança compartida (Consell d'Educació Municipals, taules dels Plans Educatiu d'Entorn, consells d'infància i adolescència, etc.)
 - FE2.** Dinamitzar i fer de secretari/ària del Consell d'Educació Municipal.
 - FE3.** Representar l'Ajuntament en consells de centre i fòrums educatius quan es delega l'assistència.
- F5.** Impulsar i/o facilitar la col·laboració i el treball en xarxa entre centres, amb altres serveis municipals, diferents agents de l'ecosistema educatiu i altres administracions per reforçar la responsabilitat comunitària.
- FE1.** Vetllar per la coordinació dins el servei d'educació.
 - FE2.** Promoure la coordinació amb altres serveis municipals per a liderar projectes comuns en l'àmbit educatiu.
 - FE3.** Promoure aliances amb agents del territori (xarxes locals i supralocals).
 - FE4.** Fomentar la participació d'alumnat i famílies als òrgans de decisió de centre (Associació de Famílies i Alumnat, Consell Escolar).

- FE5.** Fomentar la participació de la ciutadania als òrgans consultius.
- FE6.** Participar activament en xarxes educatives supramunicipals.
- F6.** Gestionar subvencions, contractacions i convenis vinculats a programes educatius, garantint el seguiment tècnic i el retiment de comptes.
 - FE1.** Detectar oportunitats de finançament extern i gestionar la presentació de sol·licituds de subvenció.
 - FE2.** Planificar i coordinar la tramitació, resolució i difusió de les convocatòries públiques de subvencions educatives.
 - FE3.** Elaborar els plecs de prescripcions tècniques per a la contractació de serveis educatius i participar en les fases tècniques dels processos de licitació.
 - FE4.** Gestionar les contractacions externes cercant proveïdors, gestionant contractes menors i fent el seguiment de l'execució dels contractes.
 - FE5.** Redactar i gestionar convenis de col·laboració amb entitats i administracions per al desplegament de programes i serveis educatius.
 - FE6.** Fer el seguiment de l'execució dels projectes subvencionats, verificant les justificacions econòmiques i resolent possibles incidències.
- F7.** Avaluar i millorar les polítiques i projectes educatius mitjançant dades, indicadors i processos de revisió contínua.
 - FE1.** Dissenyar quadres de comandament amb indicadors clau.
 - FE2.** Dissenyar eines d'avaluació i mesurar resultats de projectes.

- FE3.** Analitzar resultats, costos i impactes amb metodologies quantitatives i qualitatives.
 - FE4.** Actualitzar i validar les bases de dades dels serveis, garantint el compliment del Reglament General de Protecció de Dades (RGPD).
 - FE5.** Elaborar memòries i informes de seguiment i avaluació de polítiques educatives.
 - FE6.** Coordinar revisions de processos i l'actualització de plans d'acció a partir de l'avaluació obtinguda.
 - FE7.** Presentar resultats al govern municipal, centres educatius i ciutadania amb un llenguatge clar i visual.
 - FE8.** Difondre resultats i propostes de millora a la comunitat educativa.
-
- F8.** Impulsar l'equitat educativa i la igualtat d'oportunitats per a tothom, en coordinació amb el servei d'Inspecció del Departament d'Educació de la Generalitat, prevenint qualsevol forma de segregació educativa.
-
- FE1.** Gestionar i coordinar els processos de l'Oficina Municipal d'Escolarització (OME) garantint un funcionament transparent, proper i orientat a l'equitat.
 - FE2.** Analitzar la distribució d'alumnat i detectar situacions de segregació escolar mitjançant dades actualitzades i criteris objectius, contrastant la informació amb la Inspecció quan sigui necessari.
 - FE3.** Participar en la definició de l'oferta educativa local assegurant la representació municipal a les taules de planificació i comissions establertes per normativa en col·laboració amb la Inspecció i els serveis territorials del Departament d'Educació.

- FE4.** Col·laborar en la regulació del procés d'admissió i matriculació vetllant perquè es facin en condicions d'equitat i coneixement compartit amb els centres.
- FE5.** Pactar mesures de reequilibri en la distribució de l'alumnat amb centres i serveis territorials, en coordinació amb la Inspecció del Departament d'Educació, fomentant la corresponsabilitat i la programació conjunta.
- FE6.** Coordinar protocols d'absentisme i acollida de l'alumnat nouvingut, amb suport dels serveis municipals i en col·laboració amb els centres educatius i els Equips d'Atenció Pedagògica (EAP).
- FE7.** Tramitar i/o fer seguiment amb Serveis Socials, dels ajuts de menjador, material i transport, com a mesures de suport per garantir la igualtat d'accés a l'educació.
- FE8.** Desenvolupar accions informatives i de sensibilització adreçades a les famílies i la comunitat per afavorir una visió compartida del sistema educatiu com a servei públic.
- FE9.** Acompanyar a les famílies en els processos de redistribució equilibrada de l'alumnat als centres educatius.
- FE10.** Donar suport als centres en el desplegament de programes de coeducació, prevenció de violències masclistes i promoció de la convivència, amb una mirada inclusiva i interseccional.
- F9.** Impulsar l'educació fora escola i la cohesió social fomentant activitats de lleure, iniciatives vinculades amb l'entorn i aliances comunitàries.
- FE1.** Dissenyar, implementar i avaluar el Pla Educatiu d'Entorn conjuntament amb el Departament d'Educació i els agents locals, assegurant l'alineament amb els objectius municipals.

- FE2.** Planificar i coordinar l'oferta d'activitats fora escola i dissenyar propostes complementàries que garanteixin l'accessibilitat econòmica, responguin a mancances detectades i contribueixin a reduir desigualtats i segregació.
- FE3.** Organitzar activitats de lleure educatiu en períodes de vacances escolars, (campanyes de vacances, casals, colònies, activitats obertes) amb criteris de qualitat pedagògica i equitat.
- FE4.** Promoure i coordinar activitats educatives amb famílies per reforçar la corresponsabilitat i el vincle escola-comunitat.
- FE5.** Assegurar la continuïtat educativa entre l'àmbit escolar i el fora escola, en coordinació amb els centres, per garantir coherència en l'orientació, l'acompanyament i les oportunitats d'aprenentatge.
- FE6.** Teixir aliances amb entitats culturals, esportives, socials, empreses i equipaments municipals (biblioteques, museus, centres cívics) per convertir l'entorn en recurs educatiu.
- FE7.** Impulsar projectes de col·laboració que vinculin l'alumnat amb necessitats del territori.
- FE8.** Fomentar programes d'educació ambiental i d'aprofitament de l'entorn natural com a aula oberta.
- FE9.** Donar suport tècnic a les entitats de lleure i les Associacions de Famílies d'Alumnes en l'organització d'activitats educatives i de lleure, garantint la qualitat de la seva oferta i la coherència amb els objectius municipals.
- F10.** Establir mecanismes per orientar i acompanyar les trajectòries educatives i per reduir l'absentisme i l'abandonament escolar prematur.

- FE1.** Treballar conjuntament o en coordinació amb els centres educatius, la Inspecció del Departament d'Educació i altres serveis del municipi per a la detecció i l'abordatge de l'abandonament escolar prematur.
 - FE2.** Definir i aplicar mesures de prevenció i atenció a l'absentisme que assegurin la continuïtat de les trajectòries educatives.
 - FE3.** Impulsar itineraris de noves oportunitats educatives adreçats a joves que han abandonat prematurament el sistema educatiu.
 - FE4.** Col·laborar amb professionals d'altres administracions en l'orientació i l'acompanyament personalitzat de l'alumnat en risc.
 - FE5.** Promoure i coordinar l'oferta formativa postobligatòria vinculada al teixit productiu local per facilitar la inserció educativa i professional.
- F11.** Establir mecanismes per orientar, acompanyar i informar la ciutadania, les famílies i els professionals sobre els recursos educatius del municipi, contribuint a reforçar la funció educativa de les famílies.
- FE1.** Atendre consultes sobre oferta educativa, tràmits i ajuts.
 - FE2.** Elaborar materials divulgatius accessibles i multicanal.
 - FE3.** Gestionar la presència digital del servei: web, xarxes i agenda d'actes.
 - FE4.** Organitzar tallers i xerrades que contribueixin a reforçar la funció educativa de les famílies.
 - FE5.** Acompanyar i orientar a les famílies de la mà d'altres professionals del territori

- F12.** Coordinar i gestionar els centres educatius municipals i serveis complementaris, vetllant per la qualitat, la inclusió i el compliment normatiu.
- FE1.** Establir estàndards de qualitat per a centres municipals i serveis complementaris.
 - FE2.** Fer el seguiment de funcionament i gestió dels centres educatius municipals
 - FE3.** Acompanyar els centres educatius municipals en la millora de la pràctica pedagògica.
 - FE4.** Vetllar perquè els projectes educatius de centre s'alineïn amb prioritats i necessitats locals.
 - FE5.** Organitzar formació interna per al personal dels serveis.
 - FE6.** Impulsar mecanismes de rendició de comptes als centres educatius.
 - FE7.** Participar en el Consell Escolar de Centre dels centres educatius municipals.
 - FE8.** Impulsar el treball col·laboratiu amb els centres educatius municipals, exercint el lideratge tècnic necessari per generar aliances, coordinar accions compartides i promoure projectes conjunts que millorin la qualitat i l'equitat educativa al municipi.
 - FE9.** Definir els perfils de personal docent dels centres educatius municipals, participar en la preparació de plecs de contractació i en el procés de selecció.

3.2. Competència Transversal

3.2.1. Llistat de competències

- 1.** Comunicació clara i adaptada
- 2.** Gestió de la complexitat
- 3.** Innovació i millora
- 4.** Lideratge col·laboratiu
- 5.** Orientació a servei públic i integritat
- 6.** Pensament analític i decisions basades en dades
- 7.** Pensament crític i capacitat transformadora
- 8.** Planificació i organització
- 9.** Treball en xarxa
- 10.** Visió estratègica i gestió de projectes

3.2.2. Definició de competències transversals

1. COMUNICACIÓ CLARA I ADAPTADA

Transmetre informació, tant oral com escrita, amb claredat adequant el missatge, canal i to a cada públic per afavorir la comprensió i implicació.

Comportaments associats

- Redactar informes breus que integrin antecedents, dades clau i impacte amb llenguatge planer.
- Fer presentacions i tallers adaptant complexitat, exemples i suport visual al perfil de l'audiència
- Gestionar webs i xarxes socials assegurant coherència, actualització i compliment del Reglament General de Protecció de Dades.
- Practicar l'escolta activa en reunions i espais relacionals, reformulant missatges per garantir la comprensió mútua.
- Respondre consultes de ciutadans i polítics i altres tècnics amb dades contrastades i exemples concrets.

2. GESTIÓ DE LA COMPLEXITAT

Anàlitzar entorns canviants amb molts actors, normes, factors socials i restriccions de recursos. Prioritzar respostes efectives i simplificar processos per assolir els objectius.

Comportaments associats

- Identificar actors, competències, normatives, recursos disponibles i variables socials rellevants per als reptes o iniciatives educatives.
- Analitzar situacions identificant els elements clau i les seves causes, impactes i sinergies.
- Valorar alternatives tenint en compte els efectes pedagògics, socials, organitzatius i pressupostaris.
- Prioritzar accions segons l'impacte, urgència i sostenibilitat amb els recursos disponibles.
- Ajustar plans davant canvis normatius, demogràfics o tecnològics sense perdre coherència i confluències estratègiques
- Explicar la lògica de decisions i la complexitat subjacent amb llenguatge entenedor per a polítics, professionals i ciutadania.

3. INNOVACIÓ I MILLORA

Impulsar idees noves, experimentar i aprendre per optimitzar els serveis educatius

Comportaments associats

- Explorar tendències i bones pràctiques locals i internacionals.
- Facilitar sessions de debat i cocreació amb la comunitat educativa.
- Planificar i executar projectes pilot definint hipòtesis de treball i indicadors per a fer seguiment.
- Analitzar resultats i formular recomanacions d'escalabilitat dels projectes pilot.
- Incorporar aprenentatges dels errors i iniciatives fallides.
- Difondre els resultats i recursos ideats en xarxes professionals.

4. LIDERATGE COL-LABORATIU

Guiar agents interns i externs cap a objectius compartits, exercint influència tècnica, fomentant la corresponsabilitat i promovent projectes compartits amb altres serveis de l'ajuntament i actors del territori.

Comportaments associats

- Articular una visió tècnica alineada amb les prioritats polítiques i socials.
- Orientar els responsables polítics amb arguments basats en dades i impacte.
- Facilitar decisions col·lectives assegurant una participació equitativa.
- Mantenir la motivació i el compromís d'equips i col·laboradors reconeixent les contribucions dels diferents participants.
- Teixir aliances estratègiques que aportin recursos i legitimitat.
- Representar el municipi com a referent d'expertesa en fòrums especialitzats.
- Gestionar conflictes amb mediació i seguiment de les mesures acordades.

5. ORIENTACIÓ AL SERVEI PÚBLIC I INTEGRITAT

Actuar amb valors ètics, transparència i vocació de servei a la ciutadania, assegurant l'interès general.

Comportaments associats

- Aplicar criteris d'equitat i interès general en la gestió de recursos.
- Publicar objectius, criteris i resultats de programes.
- Garantir la protecció de dades i la confidencialitat en totes les gestions
- Declarar i gestionar conflictes d'interès amb imparcialitat.
- Promoure valors de servei públic en equips i entitats col·laboradores.
- Atendre la ciutadania amb empatia i claredat prioritzant els seus drets.

6. PENSAMENT ANALÍTIC I DECISIONS BASADES EN DADES

Utilitzar dades fiables per interpretar la realitat educativa, analitzar-les amb rigor i extreure'n conclusions que es concretin en accions. Difondre la informació de forma clara per legitimar la presa de decisions.

Comportaments associats

- Formular preguntes clau i hipòtesis abans de recollir dades.
- Identificar variables rellevants i establir relacions lògiques entre elles.
- Recollir dades quantitatives i qualitatives de fonts diverses i validar-ne la fiabilitat.
- Desagregar la informació per detectar patrons, tendències i possibles desigualtats.
- Utilitzar mètodes estadístics per contrastar hipòtesis i descartar biaixos.
- Comparar els resultats amb bones pràctiques i estudis de referència.
- Sintetitzar conclusions en quadres i visualitzacions clares per facilitar la comprensió.
- Argumentar la decisió final mostrant l'impacte previst i les limitacions de l'anàlisi.

7. PENSAMENT CRÍTIC I CAPACITAT TRANSFORMADORA

Qüestionar l'estat actual, els discursos i paradigmes educatius des d'una anàlisi fonamentada, per millorar i transformar la pràctica educativa des de la política pública local.

Comportaments associats

- Analitzar processos existents identificant ineficiències i biaixos.
- Generar alternatives valorant riscos, costos i beneficis.
- Defensar propostes de millora amb evidència i exemples de referència.
- Planificar i conduir canvis gestionant resistències de manera proactiva.
- Avaluar transformacions i integrar aprenentatges en noves accions.

8. PLANIFICACIÓ I ORGANITZACIÓ

Definir objectius, recursos, responsabilitats i calendaris segons la rellevància i urgència de cada tasca i monitorar l'execució per garantir-ne l'eficàcia.

Comportaments associats

- Elaborar plans anuals alineats amb l'estratègia i el pressupost disponible.
- Establir criteris de prioritització i seqüenciació de projectes.
- Implantar sistemes de seguiment amb indicadors clau.
- Ajustar terminis i recursos davant imprevistos comunicant canvis.
- Documentar processos i lliçons apreses per a millores futures.
- Delegar responsabilitats optimitzant el temps i els recursos.

9. TREBALL EN XARXA

Construir i mantenir relacions cooperatives, compartir informació i coordinar accions per aconseguir resultats comuns, tant internament a l'ajuntament com amb agents externs.

Comportaments associats

- Identificar actors clau, tant interns com externs, i establir protocols d'intercanvi d'informació.
- Crear i dinamitzar espais presencials i digitals de coordinació.
- Fomentar la reciprocitat mitjançant l'intercanvi de recursos i coneixement.
- Mediar els desacords mantenint el focus en l'objectiu compartit.
- Impulsar projectes interinstitucionals assegurant una governança clara.

10. VISIÓ ESTRATÈGICA I GESTIÓ DE PROJECTES

Anticipar tendències i traduir-les en projectes alineats amb les prioritats del municipi.

Comportaments associats

- Analitzar dades demogràfiques, polítiques i socials per detectar reptes futurs.
- Convertir la visió en projectes jerarquitzats per impacte.
- Definir plans de projectes amb objectius SMART (específics, mesurables, assolibles, rellevants i acotats en el temps) i pla de riscos.
- Supervisar l'execució i els costos dels projectes i actuacions aplicant accions correctores.
- Avaluar resultats i proposar ajustos estratègics al govern local.
- Compartir lliçons apreses per orientar noves polítiques educatives.

4. Glossari

Competència

Conjunt de comportaments observables que donen com a resultat una execució professional excel·lent en un lloc de treball i en una organització concreta. Aquests comportaments són fruit del funcionament integrat de coneixements conceptuals, domini de procediments o tècniques, habilitats, actituds, motivació i trets de personalitat.

Competència general

Síntesi de les funcions que es desenvolupen en el conjunt de llocs de treball que pertanyen a l'àmbit d'aplicació. Es formula expressant el resultat global més significatiu que ha de donar el lloc de treball en el context d'una organització.

Competència tècnica

Comportaments observables de caràcter tècnic i procedimental que expressen clarament “què fa el professional”.

Competència transversal

Conjunt de maneres de fer i de ser com a professionals, així com de relacionar-se amb els altres, que es requereixen per a un desenvolupament excel·lent de la professió. És la competència que expressa “com ha d'actuar el professional” en l'exercici de la seva professió, i és aplicable a molts llocs de treball diferents.

Comportament associat

Comportament que evidencia el domini d'una competència. Sovint, s'expressa mitjançant verbs d'acció i es defineix fent servir el verb en tercera persona. Cal que sigui una activitat concreta, observable i mesurable.

Funció general

Cadascuna de les funcions amb sentit professional unitari i complet desenvolupades pel conjunt de professionals que ocupen els llocs de treball inclosos en el marc competencial. Les funcions principals serveixen de referència per dissenyar la formació i les activitats d'aprenentatge i desenvolupament, així com per valorar les capacitats professionals de les persones que ocupen els llocs de treball.

Funció específica

Element de la funció general que expressa la capacitat que es mobilitza en l'entorn professional a partir d'uns recursos propis i externs per tal d'assolir els resultats esperats. Cadascuna de les activitats que una persona ha de ser capaç de dur a terme per acomplir cadascuna de les funcions principals del seu lloc de treball. S'expressa en termes de comportaments professionals observables i que produeixen resultats de gestió concrets.

Marc competencial

Concreció de les funcions i els estàndards tècnics i d'actituds i habilitats comunes necessàries per acomplir un conjunt de llocs de treball que corresponen a una funció, una organització o un col·lectiu professional específic en una organització.

Perfil professional

Conjunt de funcions principals, realitzacions professionals, competències transversals i nivells associats que corresponen a cadascun dels llocs de treball d'un marc competencial.

5. Bibliografia

Normativa de referència

- ▶ Espanya. Constitució espanyola. BOE núm. 311, 29-12-1978.
- ▶ Catalunya. Estatut d'autonomia de Catalunya. DOGC núm. 4510, 20-07-2006.
- ▶ Espanya. Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació (LOE). BOE núm. 106, 04-05-2006.
- ▶ Espanya. Llei orgànica 3/2020, de 29 de desembre, per la qual es modifica la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació (LOMLOE). BOE núm. 340, 30-12-2020.
- ▶ Catalunya. Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació de Catalunya (LEC). DOGC núm. 5417, 16-07-2009.
- ▶ Espanya. Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local (LRBRL). BOE núm. 80, 03-04-1985.
- ▶ Catalunya. Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya. DOGC núm. 3870, 30-04-2003.
- ▶ Catalunya. Decret 11/2021, de 9 de febrer, de la programació de l'oferta educativa i del procediment d'admissió als centres del Servei d'Educació de Catalunya.

Documents institucionals, informes i marcs competencials

- ▶ Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació. Espai de

l'electe d'educació. Recurs d'autoaprenentatge. Barcelona: Diputació de Barcelona.

- ▶ Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació. Infoedu 21: Estudi sobre els serveis tècnics d'educació dels ajuntaments de la província de Barcelona. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- ▶ Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació. Pla local d'educació. Eina de planificació educativa local. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2019.
- ▶ Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació. Ciutats Educadores: 30 anys de compromís municipal amb l'educació. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2021.
- ▶ Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació. Reflexions entorn del nou Decret de la programació de l'oferta educativa i del procediment d'admissió en els centres del Servei d'Educació de Catalunya. Col·lecció Idees Clau. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2021.
- ▶ Diputació de Barcelona. Direcció de Serveis de Formació. Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012.
- ▶ Diputació de Barcelona. Directori marc de competències per a l'Administració local (DIMCAL). Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012.
- ▶ Escola d'Administració Pública de Catalunya. Guia per a la definició de marcs competencials. Barcelona: EAPC.
- ▶ Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació. Proposta de continguts de formació per competències per a tècnics municipals d'educació. Informe de treball. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- ▶ Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació. Marc competencial del personal tècnic municipal d'educació. Barcelona: Diputació de Barcelona.

Polítiques educatives locals, equitat i ecosistemes educatius

- ▶ Bargalló, J. «La responsabilitat dels ajuntaments i de l'entorn dins el SEC». Destil·lats d'Educació, 13. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2019.
- ▶ Bonal, X.; Zancajo, A. Planificació educativa per a l'equitat. Guies de política educativa local, 1. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2019.
- ▶ Bonal, X.; Saurí, E. «La planificació educativa: un mecanisme d'equitat i cohesió social». Destil·lats d'Educació, 12. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2019.
- ▶ Bonal, X.; Cuevas, J. Combatre la segregació escolar: de l'amenaça a l'oportunitat. Barcelona: Fundació Bofill, 2018.
- ▶ Brugué, Q. «La governança en els ecosistemes educatius locals». Destil·lats d'Educació, 32. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2022.
- ▶ Brugué, Q.; Quintana, B. Pautes per a l'articulació d'ecosistemes educatius locals. Col·lecció Eines. Sèrie Educació, 10. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2021.
- ▶ De Alós, A. «Ciutats orientadores: articulant els serveis i els recursos d'orientació del territori». A: Observatori de Polítiques Educatives Locals. Anuari 2018. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2019.
- ▶ Del Pozo, J. M. «Ciutat educadora i compromís municipal amb l'educació escolar». Blog de l'educació local. El Diari de l'Educació, 2016.
- ▶ Plandiura, R. «La Llei d'Educació des del món local». A: Observatori de Polítiques Educatives Locals. Informe 2010. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- ▶ Tarabini, A. L'abandonament escolar prematur: un problema clau d'equitat educativa. Col·lecció Mirades d'Educació. Barcelona:

Diputació de Barcelona, 2021.

- ▶ González, S. Són efectius els programes de lluita contra l'absentisme escolar? Barcelona: Fundació Bofill – Ivàlua, 2020.
- ▶ Argelaga, G. «L'educació de persones adultes, una peça clau de l'ecosistema educatiu local». Blog de l'Educació Local. El Diari de l'Educació, 2021.

Ciutats educadores, Educació a temps complet i marcs internacionals

- ▶ Associació Internacional de Ciutats Educadores. Carta de Ciutats Educadores. Barcelona: AICE.
- ▶ Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació. Ciutats Educadores: 30 anys de compromís municipal amb l'educació. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2021.
- ▶ Aliança Educació 360. Educació 360. Educació a temps complet. Documents i recursos en línia.
- ▶ Coll, C. L'ecosistema educatiu local: un espai de personalització de l'aprenentatge. Document de treball vinculat al Fòrum Local d'Educació i a l'Aliança Educació 360.
- ▶ Nacions Unides. Transformar el nostre món: l'Agenda 2030 per al desenvolupament sostenible. Assemblea General de les Nacions Unides, 2015. Versió catalana: Generalitat de Catalunya.

Altres publicacions de la sèrie Educació

Eines

- 1 Observatori de l'educació local. Informe 2016
- 2 La direcció d'Escoles Bressol Municipals. Coneixements i eines clau
- 3 El paper dels ajuntaments en educació en el tombant de la crisi econòmica
- 4 Observatori de l'educació local. Anuari 2017
- 5 La tarificació social a les Escoles Bressol Municipals
- 6 Observatori de l'educació local. Anuari 2018
- 7 La necessitat d'un nou impuls a les polítiques educatives locals després del sotrac de la crisi
- 8 Observatori de l'educació local. Anuari 2019
- 9 Observatori de l'educació local. Anuari 2020 monogràfic COVID-19
- 10 Pautes per a l'articulació d'ecosistemes educatius locals
- 11 Observatori de l'educació local. Anuari 2021
- 12 Observatori de l'educació local. Anuari 2022
- 13 El món local davant la nova llei de la formació professional
- 14 Observatori de l'educació local. Anuari 2023
- 15 L'abandonament escolar prematur des de la perspectiva de gènere. On són les noies que abandonen?
- 16 Observatori de l'educació local. Anuari 2024
- 17 Guia per a l'elaboració de pactes locals contra la segregació educativa
- 18 Observatori de l'educació local. Anuari 2025

Estudis

- 1 Descentralització i municipalització de l'educació als països de l'OCDE
- 2 Acompanyament a l'escolaritat. Pautes per a un model local de referència
3. Els serveis tècnics d'educació dels ajuntaments de la província de Barcelona. Organització general i característiques
4. Estudi de l'estat de la qüestió dels consells escolars municipals



Aquesta publicació s'inscriu en el compromís de la Diputació de reforçar i consolidar el paper dels professionals de l'educació dels ens locals en el desenvolupament i la gestió de les polítiques educatives.

En un escenari de major corresponsabilitat, el lideratge del personal tècnic municipal d'educació esdevé clau per desplegar plenament el seu rol: proposar, orientar i coordinar polítiques i projectes alineats amb les prioritats polítiques i en sintonia amb els agents del territori.

Aquesta eina vol oferir un marc clar, sistematitzat i útil sobre els coneixements, les funcions i les competències dels professionals de l'educació, amb la voluntat de contribuir a enfortir la seva pràctica i el seu impacte en les polítiques educatives locals.