

La Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos (FEDADi), reunida en Gijón los días 8, 9 y 10 de mayo de 2008, ha tratado, entre otros temas, el ejercicio de la función directiva en los centros educativos públicos, y sobre ello manifiesta lo siguiente:

La importancia que tienen los equipos directivos en el funcionamiento de los centros escolares viene reflejada y avalada en numerosos estudios realizados por muy diferentes agentes educativos. Resulta indispensable lograr que los centros se doten de los profesionales más capacitados y dispuestos para el ejercicio de la dirección y de los restantes cargos directivos.

Como expertos en gestión de centros el informe que presentamos es un llamamiento para que las administraciones educativas ejerzan su responsabilidad, posibilitando y facilitando un cambio de rumbo, a nuestro entender imprescindible, para lograr la escuela que necesita la sociedad del conocimiento y la innovación, la sociedad europea del s. XXI. Para ello esperamos que los objetivos educativos pretendan la cohesión social, la garantía de la igualdad de oportunidades y el logro de la excelencia y el éxito escolar.

## 1. Consideraciones previas

Los centros que mejor se adapten a las necesidades emergentes de la sociedad serán aquellos que:

- Den una mejor respuesta a todas las necesidades de su alumnado
- Seleccionen, atraigan y conserven al mejor profesorado
- Formen a su profesorado en nuevos recursos metodológicos
- Estimulen, incentiven y recompensen las buenas prácticas docentes y estudiantiles
- Trabajen en equipo y en red
- Tengan autonomía de programas y recursos
- Seleccionen a un equipo directivo profesional que gestione los recursos y lidere el equipo humano
- Mantengan la convivencia y velen por la salud laboral
- Cuenten con una buena financiación
- Evalúen los resultados y establezcan planes de mejora para responder de manera adecuada al Proyecto Educativo de Centro aprobado por la comunidad educativa.

Es pues prioritario que teniendo en cuenta estas consideraciones, la Administración otorgue aquellas competencias que sean necesarias para poder organizar su buen funcionamiento y que focalice y centre las actuaciones administrativas en el centro docente y en el aula, con la convicción profunda de que el cambio sólo lo pueden hacer los equipos directivos y el profesorado.

Aun así, nada tendrá efecto si no se da paso a una política de captación y formación del mejor profesorado, a una verdadera carrera docente que permita premiar, estimular e imitar las buenas prácticas y sancionar las conductas no

profesionales. Tampoco hay que olvidar que se necesita aumentar el gasto educativo, un pacto económico que estimule a los jóvenes a no abandonar los estudios y un pacto político tan amplio como sea posible de las fuerzas parlamentarias para convertir la educación en una cuestión clave y no sometida a intereses partidistas ni sindicales.

## 2. Marco legislativo

- La LOE, norma básica que regula la organización y autonomía de los centros, la función directiva y la carrera docente del profesorado.
- La normativa de cada comunidad autónoma.

2.1 Para enmarcar la función directiva desde una vertiente profesional, es necesario que los gobiernos autonómicos aumenten las atribuciones de las direcciones y equipos directivos de los centros para lograr su fortalecimiento. El conjunto de estas atribuciones tiene que pivotar en torno al Proyecto Educativo de Centro y el proyecto de dirección.

2.2 En este sentido las atribuciones directivas habrán de recaer fundamentalmente en el desarrollo de los proyectos de dirección, dotando a los centros de los profesionales y recursos materiales y económicos necesarios para el logro de los objetivos establecidos en ellos, a la vez que se incrementen considerablemente las atribuciones que mejoren la capacidad de decisión de la dirección y equipos directivos para organizar los centros, con el fin de lograr los objetivos específicos del sistema educativo: equidad, igualdad de oportunidades, marco de convivencia adecuado y mejora de los resultados educativos.

2.3 La Administración tiene que establecer indicadores que permitan evaluar los centros y comprobar si se ha producido una mejora de los procesos y los resultados.

## 3. Análisis de la LOE y propuestas de desarrollo

3.1. **La organización de los centros:** Los Planes y Proyectos de Centro tienen que depender de los objetivos establecidos en el proyecto de dirección.

3.2. **El equipo humano y los recursos.** Se ha de garantizar la capacidad de decisión de la dirección, en tanto que órgano ejecutivo de gobierno, sobre el equipo humano y los recursos económicos y materiales, amparándose en los diferentes apartados del artículo 123, especialmente del 123.5 de la LOE.

### Los equipos humanos.

- *Perfiles singulares.* Hay que aumentar los perfiles singulares y los complementos retributivos de especial dedicación y la decisión sobre ellos tiene que depender directamente de la dirección y del equipo directivo en virtud del artículo 123, apartados 3 y 4. Hay que definir los perfiles del personal administrativo, técnico informático y de aquellos técnicos singulares necesarios para el buen funcionamiento de cada centro.

- *Provisión de plazas:*
  - ✓ Docentes y personal de administración y servicios con plaza, con perfiles adecuados a las necesidades del centro, valorando adecuadamente los méritos obtenidos por evaluación de la docencia y asunción de responsabilidades.
  - ✓ Docentes y personal de administración y servicios sin plaza, deben responder a un perfil establecido por la dirección del centro, y ser dotados por la Administración de acuerdo con un concurso de méritos obtenidos por evaluación de la docencia y asunción de responsabilidades, por un periodo de tiempo de un curso escolar, renovable sólo con el informe positivo de la dirección del centro.
- *Nombramiento de cargos.* Todos los cargos deben ser designados por la dirección del centro.
- *Zonas educativas.* Hay que desarrollar los artículos 120.3 y 120.4 y 123.4 de la LOE para poder proveer los perfiles de trabajo singulares a través de zonas educativas que puedan integrar centros de primaria y de secundaria.
- *Horario laboral.* El horario laboral debe establecer claramente como tal las horas lectivas y las de atención a todas las actividades del centro, incluyendo las salidas para actividades complementarias y extraescolares. En la atención de estas últimas debe regularse adecuadamente la responsabilidad civil del profesorado que las atiende así como la percepción de las dietas que correspondan.
- *Primaria y secundaria.* Se ha de aumentar el nivel de coordinación entre primaria y secundaria y posibilitar la creación de centros integrales con un mismo proyecto de centro, en desarrollo del artículo 121.4 de la LOE.

### 3.2.2. Los recursos económicos

- La Administración dotará al centro de los recursos económicos necesarios para poder alcanzar los objetivos del proyecto de dirección.
- Obtención de recursos económicos:
  - ✓ Gastos de funcionamiento.
  - ✓ Búsqueda de fuentes de ingresos múltiples y libres.
  - ✓ Capacidad de recibir recursos económicos provenientes de la Administración, instituciones y empresas.

### 3.2.3. Los recursos materiales

- La Administración ha de delegar en las direcciones las competencias necesarias para la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros en virtud de lo que dispone el artículo 123.2 de la LOE.
- Las direcciones han de tener capacidad de:
  - ✓ Contratación de empresas de servicios.
  - ✓ Contratación de empresas de mantenimiento.
  - ✓ Adjudicación de obras menores.
  - ✓ Adquisición de equipamiento y material didáctico, sin depender de las homologaciones de la administración educativa.

## 3.3. La convivencia

3.3.1. El clima escolar. Las administraciones promoverán la redacción de planes de convivencia que incluyan la mediación entre iguales en la resolución de conflictos. En los casos necesarios las direcciones podrán establecer compromisos directos con las familias, en los que se recojan las actividades educadoras que habrán de realizar los alumnos para mejorar su comportamiento (LOE, artículos 121.5, 124.1 y 124.2). Las medidas educadoras derivadas de estos acuerdos entre la dirección y la familia podrán sustituir a los expedientes disciplinarios.

3.3.2. La salud laboral. Hará falta consensuar los aspectos relacionados con la salud laboral y que la Administración impulse planes de prevención de los riesgos laborales en cada centro. Los PEC incorporarán un apartado que haga referencia a la salud laboral.

## 3.4. La evaluación del profesorado

3.4.1. Carrera docente: Hay que desarrollar los artículos 105 y 106 de la LOE estableciendo una retribución económica diferenciada, que tenga en cuenta el nivel de dedicación a los diferentes programas y proyectos que desarrolle el centro, tales como:

- Dedicación a la tutoría.
- Compromiso con los objetivos del proyecto de dirección y del PEC
- Metodología, didáctica e innovación educativa.
- Compromiso con la mejora de los resultados del alumnado que tenga en cuenta la situación socioeconómica y cultural de las familias, su entorno y los recursos disponibles.
- Impartición de una materia en lengua extranjera.
- Antigüedad.
- Formación permanente.

### 3.4.2. Tipos de evaluación

- Voluntaria (artículo 106.3).
- Obligatoria-

### 3.4.3. Evaluadores

- Internos: Dirección (artículo 132.h).
- Externos: Inspección (artículo 151.c).

## 3.5. La Nueva Dirección.

Se define por la calidad profesional del equipo directivo, por el conjunto de atribuciones de gobierno que ejerce, por el reconocimiento y apoyo administrativo y por el rendimiento de cuentas de los objetivos logrados según el equipo humano y los recursos materiales y económicos puestos a su disposición. (LOE, 123.5)

## 3.5.1. La función directiva

- La Administración tendrá que desarrollar los apartados b), c), e) del artículo 132 de la LOE sobre las competencias directivas para que sean efectivas.
- Estas competencias directivas se desarrollarán de modo que la dirección pueda:
  - a. Supervisar y controlar el funcionamiento y programas de los centros.
  - b. Supervisar la práctica docente del aula.
  - c. Participar en la evaluación del profesorado.

## 3.5.2. La dirección

- Debe ser reconocida como autoridad pública.
- En ejercicio de sus funciones ha de actuar como:
  - ✓ Jefe de todo el personal del centro con capacidad plena para evaluar, sancionar y resolver.
  - ✓ Líder pedagógico con capacidad plena de nombramiento de cargos de coordinación, departamentales y tutoriales.
- Ha de tener la posibilidad de delegar funciones directivas.
- Ha de tener la capacidad para:
  - ✓ Definir el perfil del profesorado en relación con el proyecto del centro.
  - ✓ Participar en la concesión y renovación de las comisiones de servicios y en la continuidad en el centro del profesorado con destino provisional.
  - ✓ Modificar la plantilla según las necesidades del centro.
  - ✓ Establecer incentivos para el personal que desarrolla proyectos de innovación y mejora.
- Los equipos directivos tienen que poder disponer de más cargos de gestión y una composición específica y flexible según el tipo de centro, en relación con el volumen de profesorado y alumnado, su complejidad organizativa, su contexto y otros factores.
- El director y el equipo directivo han de tener la posibilidad de dedicación plena a su cargo.
- *Proyecto de dirección.* Es el eje central de la relación entre el centro y la Administración, de tal manera que todos los planes de mejora de la Administración giren alrededor del mismo. Refuerza la autonomía del centro y debe temporalizarse en planes anuales. Ha de ser de obligado cumplimiento para la comunidad educativa y la evaluación del director, al finalizar su mandato, ha de estar basada en su grado de cumplimiento.
- *Formación.* La Administración deberá garantizar una adecuada formación inicial y permanente de los equipos directivos, con participación de profesionales con experiencia en el desempeño de la dirección.

3.5.3. El procedimiento de selección de la dirección. La Administración, de acuerdo con el artículo 135 LOE, tendrá que regular y garantizar plenamente que el proceso de selección para acceder a la dirección se efectúe a través de un concurso de méritos, con criterios objetivos y un procedimiento transparente de valoración del proyecto de dirección. La calificación otorgada al proyecto por cada uno de los miembros de la comisión de selección deberá estar motivada.

3.5.4. La evaluación, según el artículo 146 de la LOE, tendrá que basarse en los objetivos propuestos en el proyecto de dirección y en los resultados, de acuerdo con la capacidad de decisión, atribuciones del cargo y los recursos puestos a su disposición.

3.5.5. El reconocimiento de la función directiva.

- Los cargos directivos han de tener una retribución económica adecuada a la función que desempeñan.
- La evaluación positiva comportará el reconocimiento administrativo como experto directivo y se valorará para la provisión de puestos de trabajo en la función pública docente y en la Administración, para la concesión de licencias por estudios, comisiones de servicio y comisiones especiales.
- La percepción de la parte consolidada del complemento específico de dirección será compatible con la percepción de otros complementos específicos. Esta consolidación se hará extensiva al resto de miembros del equipo directivo.

**FEDADi** considera, por tanto, que es preciso prestigiar y remunerar adecuadamente a los equipos directivos, otorgándoles autoridad y presencia en todos los órganos consultivos y de participación tanto de la Administración central como de las autonómicas. Las administraciones educativas deben dar un apoyo decidido a las direcciones y a sus asociaciones, y fomentar los intercambios de experiencias y encuentros entre equipos directivos.

Gijón, mayo de 2008