

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Desde hace años venimos escuchando con reiteración la necesidad de “profesionalizar la dirección escolar”, y esto es así porque todos los informes nacionales e internacionales consideran que, en la actualidad, las tareas que se le exigen a todo director o directora configuran una actividad distinta de la docencia. Es decir, que ser director o directora supone desarrollar una actividad específica que demanda inicialmente un conjunto de saberes teóricos, metodológicos y técnicos no exigibles para el desarrollo de la docencia. Por tanto el concepto “profesionalizar” hay que entenderlo como convertir en profesión ese conjunto de actividades específicas, ejercidas anteriormente por “mera afición”.

Pero esto no es suficiente. El ejercicio de la dirección conlleva no solo la necesidad de contar inicialmente con un conjunto de conocimientos, sino de desarrollar un conjunto de habilidades de liderazgo, habilidades que solamente pueden adquirirse en el ejercicio. De ahí que el ejercicio del cargo, la formación en el mismo, y la posterior “evaluación del desempeño” es lo que finalmente puede conferir la cualificación necesaria.

A finales de 2008, se publicó el informe “**Mejorar El Liderazgo Escolar**” de la OCDE, informe al que en España ciertamente se le concedió poca relevancia sin duda porque tanto las formaciones políticas mayoritarias como las organizaciones sindicales y sociales con presencia en el mundo educativo carecen de propuestas suficientemente sólidas en este sentido, más allá de propuestas ideológicas. En dicho Informe, se proponen cuatro ejes de actuación para la mejora de la dirección escolar:

- (Re)Definir las responsabilidades del liderazgo escolar
- Distribuir el liderazgo escolar
- Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz
- Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva

La relevancia del Informe estriba en que sus análisis y propuestas se basan en evidencias empíricas suficientemente contrastadas, no en opiniones.

Cinco años más tarde, y con motivo de la elaboración de la LOMCE hubiese resultado lógico, con el concurso de las organizaciones de directivos, un ejercicio de concreción de las propuestas del Informe. Es evidente que esto no ha sido así, y a pesar de que la LOMCE toma algunas propuestas del Informe, se deja en el tintero tres de las más importantes y que el propio informe señala:

- los cuatro ejes de actuación, **considerados en su conjunto**, pueden mejorar la práctica efectiva del liderazgo escolar. Parecería que se utiliza el Informe “para justificar” decisiones ya adoptadas.
- la autonomía escolar por sí sola no conduce de manera automática a una mejora en el liderazgo, a menos que esté bien fundamentada
- mayores grados de autonomía deberán acompañarse de disposiciones para nuevos modelos de liderazgo más distribuido, nuevos tipos de rendición de cuentas y capacitación y desarrollo para los líderes escolares

Centrándonos en la profesionalización de la dirección escolar, hay cuatro factores esenciales que, al igual que ocurre en otras profesiones, la caracterizan y le dan sentido:

- la formación para el ejercicio.
- la profesionalización de la selección.
- la evaluación del desempeño.
- la acreditación “formal” para el ejercicio de la misma.

1.- LA FORMACIÓN

La formación para el ejercicio de la dirección es, sin duda, un elemento fundamental para su perfecto desarrollo. Son necesarios directores altamente formados y competentes, con autoridad y capacidad de liderazgo, con el fin de dar respuesta a las necesidades de la sociedad. Ha de ser una formación centrada en la práctica diaria del equipo directivo, especialmente en la que a continuación denominamos formación previa e inicial.

El plan de formación que FEDADi propone para alcanzar los citados objetivos deberá contemplar los siguientes aspectos:

A. Tipo de formación

En el tiempo, contempla tres fases:

a) Previa

- Ha de estar abierta a todos los que deseen desempeñar la función de dirección, garantizándose por parte de las administraciones educativas el acceso a la misma de todos los solicitantes.
- Consistirá en una formación de carácter básico, de una duración no inferior a 120 horas y evaluable.
- Deberá habilitar, dentro de la carrera profesional del profesorado, para ejercer la dirección de los centros en todo el Estado.

b) Inicial

Se realiza en dos fases:

❖ Fase 1

- ✓ Entre el final del proceso de selección y el nombramiento.
- ✓ De duración no inferior a 120 horas.
- ✓ Con dedicación exclusiva al curso de formación.

❖ Fase 2

- ✓ Se efectúa durante el primer curso del mandato.
- ✓ Tiene carácter práctico y es supervisada por un tutor. Tutor que debe ser un director o ex director con evaluación positiva al menos un mandato.

c) Continua

Tras la fase inicial y durante todo el mandato, mediante la organización y desarrollo de actividades de actualización y perfeccionamiento, como cursos, seminarios, conferencias, jornadas, foros de debate, etc. Deben responder a una doble vertiente.

- Actividades de carácter obligatorio, en función del diseño establecido por las administraciones, para cubrir las necesidades resultantes de los cambios que se produzcan en el sistema educativo o determinadas por las condiciones específicas del centro docente o su entorno social.

- Actividades de carácter voluntario, ofertadas o no por la administración. Debiendo facilitarse en todo momento la asistencia a las mismas.

La formación debe ser una obligación y un derecho para el director, debiendo establecerse un mínimo de horas. Extendiéndose esta premisa a los restantes miembros del equipo directivo. La participación de las asociaciones de directivos en el diseño y organización de estas actividades formativas son la mejor garantía de su validación.

B. Contenidos de la formación

Cuatro son los grandes bloques en los que podríamos agrupar las necesidades de formación para el ejercicio de la Dirección de los centros docentes:

- Marco normativo y procedimiento administrativo.
- Organización escolar.
- Liderazgo y competencias profesionales para el ejercicio de la dirección.
- Evaluación y calidad.

Para el desarrollo de esta formación es indispensable que las administraciones educativas contemplen en sus organismos responsables de la formación, un área específica para la formación de directivos.

2.- LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA SELECCIÓN

A. Requisitos

El director de un centro educativo debe ser un docente con una antigüedad de, al menos, cinco años como funcionario de carrera. El candidato debe, además, presentar un proyecto de dirección adecuado a la realidad del centro. Dicho proyecto será un plan estratégico que contendrá objetivos bien definidos, actuaciones, indicadores de evaluación, recursos y responsables.

B. Proceso de selección

Se ha de llevar a cabo mediante un concurso de méritos que garantice la objetividad, por lo que debe ajustarse a los principios de publicidad, mérito, capacidad y transparencia. En estos méritos deben contemplarse con un peso importante los siguientes aspectos:

- La formación previa.
- La experiencia en el ejercicio de funciones directivas.

La exigencia de un proyecto de dirección supone que debe constituirse una comisión de selección que valore objetivamente el mismo. Dicha valoración debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Cada administración debe explicitar los criterios de evaluación evitando ambigüedades en su interpretación.
- Las calificaciones se determinarán, por parte de todos los miembros del Tribunal, desechando aquellas calificaciones que fueran discrepantes en más de un 30% entre sí. Hallando posteriormente la nota media con el conjunto de las calificaciones que hubiesen quedado después de desechar las calificaciones anteriormente citadas.
- Si como consecuencia de la aplicación del procedimiento anteriormente descrito, la calificación de algún opositor fuera determinada exclusivamente por la valoración

efectuado por dos o menos miembros del Tribunal, se procederá a repetir dicha operación, teniendo en cuenta que si existiera coincidencia entre más de una de las notas que difieren en más de tres puntos respecto de la media obtenida, sólo se prescindiría de una de ellas. Posteriormente se determinará la nota media aritmética de todas las pruebas, en su caso, para conformar la nota final.

El proyecto de dirección debería ser la pieza clave en el marco contractual y de colaboración mutua entre la administración, los equipos directivos y los equipos docentes. Por ello, todas las partes implicadas deben otorgarle la importancia y el grado de compromiso que tiene.

En este marco contractual, la administración debe proporcionar los recursos necesarios para la consecución de los objetivos de mejora propuestos y todos los agentes de la comunidad educativa han de comprometerse con el cumplimiento de su desarrollo.

Esta comisión de selección debe estar constituida por representantes de la administración y de la comunidad educativa a partes iguales. En la parte de la administración educativa se asegurará la presencia de inspectores y de docentes con experiencia en la dirección en el mismo tramo educativo. Por parte de la comunidad educativa, los miembros serán representantes de los distintos sectores del consejo escolar.

En el caso de nombramiento de directores con carácter extraordinario debe ser exigible la formación previa.

El proceso de selección debe realizarse con el tiempo suficiente para que todos los directores que han superado este proceso reciban la formación inicial, fase 1, antes de iniciar el ejercicio de su cargo.

3.- LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de la función directiva es la constatación del cumplimiento satisfactorio de todas las funciones asignadas a los cargos directivos, para ello es necesario que las administraciones educativas regulen claramente cuáles son las mismas enmarcadas en los diferentes ámbitos o dimensiones del funcionamiento de un centro:

- Definición de metas y estrategias.
- Dirección, organización y funcionamiento del centro.
- Liderazgo pedagógico
- Participación y colaboración de agentes internos y externos.
- Impulso de la evaluación y gestión del cambio.

Debe tener un carácter formativo y su fin ha de ser colaborar con los equipos directivos en el desarrollo y la mejora en el desempeño de sus funciones. Por ello es importante que la misma se realice anualmente durante el periodo de mandato por parte del Servicio de Inspección Educativa, que presentará propuestas de mejora a los equipos directivos.

Para asegurar la objetividad y la eficacia de este proceso de evaluación es necesario que las administraciones educativas, no solo den referencias claras de cuáles son las funciones que corresponden a la función directiva, sino también las características de su desempeño y los grados o niveles de desarrollo en que este puede llevarse a cabo. Por tanto es necesario que se elaboren guías en las que se recojan los siguientes elementos:

- Descripción de los aspectos que definen cada una de las dimensiones de la función directiva.
- Criterios que concretan cada una de estas dimensiones.
- Concreción de estos criterios mediante indicadores de logro.
- Niveles de desarrollo de cada uno de los indicadores
- Propuestas de fuentes de evidencia que orienten en la recogida de información.

Estas guías facilitarán además a las direcciones el trabajo de planificación y mejora del centro que dirigen.

4.- EL RECONOCIMIENTO

En la actualidad, la complejidad que la dirección de los centros ha ido adquiriendo, y los escasos recursos de los que los directivos disponen para el desarrollo de sus tareas, ha dado lugar a que en muchos de los procesos de selección convocados por las administraciones educativas queden puestos de directores sin cubrir, debiendo procederse a una designación directa por parte de dichas administraciones.

Es indudable por tanto que, además de dotar a los directores de los recursos necesarios, la administración debe hacer la función directiva más atractiva. Para ello se deben abordar actuaciones en dos ámbitos:

a. Administrativo

- Incorporación del puesto de director como específico en la plantilla de los centros, con el adecuado y correspondiente nivel administrativo.
- Consideración de autoridad en el ejercicio de sus funciones.
- El ejercicio de cargos directivos con evaluación positiva, ha de constituir un mérito relevante en la carrera profesional con carácter estatal. La puntuación obtenida en los baremos de distintos concursos no debe ser objeto de limitación.
- La experiencia profesional de los directores debería ser adecuadamente aprovechada y reconocida, por las administraciones educativas, en tareas de asesoramiento o formación y para el acceso a puestos de responsabilidad dentro de la propia Administración.

b. Económico

- Establecer retribuciones acordes con el nivel de dedicación, preparación y responsabilidades que se deben asumir.
- La consolidación del porcentaje del complemento específico correspondiente a un mandato evaluado positivamente se cobrará al final de dicho periodo, sin perjuicio de continuar ejerciendo un cargo directivo.
- La consolidación de una parte del complemento debe hacerse también extensiva a todos los integrantes del equipo directivo.

- Esta consolidación no debe ser incompatible con la percepción de otros complementos por el desempeño de puestos de trabajo distintos de la función directiva.

Por último señalar que se deben establecer mecanismos que permitan al director saliente incorporarse a cualquier otro centro como profesor o dedicarse un año a otro tipo de actividades dentro de la Administración.

5.- LAS COMPETENCIAS

Se entiende por *competencia* la capacidad para tomar decisiones, dentro del marco del Proyecto Educativo del centro y del proyecto de dirección. Las competencias de la dirección de un centro deben recoger los siguientes aspectos:

A. Gestión pedagógica

Las direcciones de los centros deben organizarlos de forma que su propuesta pedagógica sea la más adecuada a la realidad de los mismos, realizando posteriormente la evaluación de las medidas adoptadas y los resultados obtenidos. Para ello es preciso:

- Promover la autonomía curricular y las adaptaciones del currículum que permitan la adecuada atención a la diversidad del alumnado.
- Impulsar la innovación educativa.
- Supervisar el cumplimiento de las programaciones y el desarrollo de la función docente.

B. Aspectos organizativos

Es fundamental la toma de decisiones sobre la adopción y aplicación de medidas organizativas acordes a los planteamientos pedagógicos y curriculares establecidos. Para ello la dirección ha de tener competencias en:

- Una vez establecida la plantilla para el curso escolar y tras haber hecho un análisis del alumnado, poder determinar el número de grupos por curso.
- Poder organizar la atención a la diversidad según las necesidades del centro, de acuerdo con la legislación vigente y con autonomía para desarrollar el currículum.
- Organización de tutorías.
- Definir la estructura departamental del centro de acuerdo con las necesidades del mismo.
- Coordinar y supervisar que el reparto de materias dentro de los departamentos se realice siguiendo los criterios establecidos por el Proyecto Educativo y las directrices marcadas por el equipo directivo.
- Impulsar y supervisar los Proyectos a realizar en el centro.
- Gestionar y asignar horarios que respondan a las necesidades del centro.
- Definir la composición del equipo directivo y sus funciones en atención a las características del centro, distribuyendo las horas de dedicación al cargo según las necesidades de éste.

Para todo ello debe diseñarse un marco normativo amplio y flexible que posibilite el ejercicio de la autonomía.

C. Gestión económica

Se han de tener las siguientes capacidades:

- Capacidad de gestionar los gastos e ingresos y convenios con otras entidades, conforme a los presupuestos aprobados por el Consejo Escolar, sin más requisitos administrativos que la presentación de la Cuenta General anual, justificativa de la aplicación del presupuesto, ante el propio Consejo Escolar y ante la sección correspondiente de la administración educativa
- Capacidad de contratación de suministros y servicios. Con el fin de agilizar la gestión económica y de inversiones debe llevarse a cabo la autorización normativa para que, en el marco de las limitaciones establecidas en Ley de Contratos del Sector Público (RDL 3/2011 de 14/11) y para los contratos no sujetos a regulación armonizada, los directores de los Centros puedan constituir comisiones de adjudicación de los equipamientos, suministros y servicios que necesite el Centro, sin necesidad de esperar a que el procedimiento se realice desde el Ministerio o Consejería de Educación

D. Gestión de personal

Debe ponerse al servicio de las necesidades del centro e incluir:

- Nombramiento de tutores y reconocimiento de su cargo.
- Proponer el nombramiento en comisión de servicios de miembros del equipo directivo y de responsables de proyectos.
- Designar a los sustitutos de algún miembro del equipo directivo en caso de ausencia prolongada o enfermedad, con pleno reconocimiento administrativo y económico desde el momento en que empiecen a ejercer sus funciones, con la inmediata sustitución de la persona designada para dicho cargo.
- Nombrar los Jefes de Departamento, sin más limitaciones que la pertenencia al mismo, y asignar las horas de dedicación semanal al cargo.
- Designar los coordinadores de proyectos y planes educativos con la dedicación horaria correspondiente.
- Intervenir en la definición de las características que deben tener determinados puestos de trabajo docentes, definiendo los requisitos de titulación y capacitación profesional para cubrirlos, y participar en las comisiones de selección para su provisión.
- Poder organizar formación específica del personal no docente y exigir requisitos de formación para el desempeño de sus funciones.
- Imponer sanciones disciplinarias al personal del centro por faltas consideradas leves.
- Establecer las acciones formativas que se determinen en el plan de formación, preferentemente en el centro, y decidir sobre la participación del profesorado en las mismas.
- Participar en la concesión de comisiones de servicio.

E. Gestión de la convivencia del alumnado

En caso de necesidad para una mejor atención de la convivencia en el centro se ha de poder:

- En casos de conflicto, aplicar las medidas educativas que procedan.
- Tener autoridad y competencia para poner en práctica de forma inmediata las medidas cautelares y correctoras necesarias en los casos en que la naturaleza del hecho lo requiera.

F. Gestión de la evaluación

Es necesario evaluar la aplicación del Proyecto Educativo del Centro:

- Promoviendo evaluaciones del centro internas y externas
- Analizando los resultados obtenidos y estableciendo propuestas de mejora.
- Participando en la evaluación de la función docente.

G. Gestión de las relaciones con el entorno

Las direcciones de los centros podrán firmar acuerdos y convenios con otras administraciones públicas así como con entidades públicas o privadas para el intercambio de servicios directamente vinculados con la actividad docente de los centros.

H. Gestión de prevención de los riesgos laborales.

Las direcciones han de garantizar una organización segura y saludable y han de contar con la formación, el asesoramiento, el apoyo y los recursos necesarios por parte de la administración.

Noviembre 2015