

DIEZ PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA DIRECCIÓN Y DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

En el marco actual del debate sobre la profesionalización de los equipos directivos y ante el próximo desarrollo de los artículos de la LOE que hacen referencia a la función directiva, **FEDADI** se manifiesta firmemente partidaria de que los gobiernos de las comunidades autónomas lleven a cabo un desarrollo de ellos que suponga un avance indiscutible y una apuesta decidida hacia la profesionalización de las direcciones, con el objetivo de hacerlas altamente competentes, eficaces y eficientes en el desarrollo de sus funciones.

Defendemos un nuevo modelo de gestión con un conjunto de competencias que permitan a los equipos directivos de los centros públicos cumplir y liderar con eficacia las tareas encomendadas por la LOE para la mejora de la calidad de nuestro sistema educativo; que sea equiparable al modelo de liderazgo europeo, basado en una selección de las direcciones a través de un proyecto de dirección con objetivos que puedan ser evaluados y en un control de su gestión que llevaría a cabo el consejo escolar.

En consecuencia, aunque el proceso no será corto ni sencillo, debemos avanzar sin complejos y de forma decidida hacia una dirección profesionalizada, para poder acercarnos a los modelos del resto de países europeos y de la OCDE. En casi todos los países de Europa y del mundo, las direcciones son profesionales, es decir, ejercen una función específica de manera estable, que les permite ser los líderes reales y efectivos del centro, los impulsores de los proyectos educativos y los que orientan los centros hacia la mejora de resultados y la excelencia educativa. No estamos, sin embargo, por la creación de cuerpos de directores, pero sí indudablemente porque se reconozca la especificidad de la función directiva, su estabilidad y su importancia como factor de calidad del sistema. La profesionalización también comporta una preparación adecuada para hacer frente a la complejidad de las tareas de gestión del centro, planificar, coordinar la acción educativa y, en general, una gran capacidad para reconducir y dirimir conflictos en los centros docentes.

En esta línea proponemos **diez medidas** concretas:

1) Sobre la selección de las candidaturas y los Proyectos de Dirección

El proceso de selección de los candidatos a la dirección debe permitir la elección de la mejor candidatura con el mejor proyecto de dirección para el centro; se ha de llevar a cabo mediante un concurso de méritos que garantice la objetividad de la comisión de selección, para lo que se hace imprescindible que se ajuste a los principios de publicidad, mérito, capacidad y transparencia.

La exigencia de un proyecto de dirección supone que la comisión de selección deberá valorarlo objetivamente, por lo que cada administración deberá explicitar el baremo y clarificar los requisitos que se pidan, evitando ambigüedades en la interpretación de las condiciones de la selección.

En este proyecto de dirección debe reflejarse la planificación estratégica a conseguir a lo largo del mandato del equipo directivo, objetivos bien definidos, indicadores claros y evaluables de los resultados obtenidos, la línea pedagógica y el estilo de gestión que llevará a cabo la dirección.

El proyecto de dirección debe permitir consolidar una institución escolar mucho más adaptada a las necesidades reales de su alumnado, mediante el análisis de la situación interna y la detección de las oportunidades y amenazas de su entorno, y reflejará los objetivos que se pretende alcanzar.

Pedimos que la elaboración del proyecto de dirección no se convierta en lo que actualmente es, un puro trámite burocrático o a lo sumo académico, sin ningún tipo de trascendencia; que la administración y la comunidad educativa le otorguen la importancia y el grado de compromiso que realmente debe tener.

Los proyectos de dirección, elaborados de acuerdo con los proyectos de centro, deberían transformarse en el marco contractual y de colaboración mutua entre la administración, los equipos directivos y los equipos docentes. La administración, revisada y comprobada la viabilidad del proyecto de dirección, debería proveer de los recursos necesarios para poder llevar a cabo los objetivos de mejora previstos.

2) Las competencias

Tradicionalmente nos encontramos ante un modelo directivo –ya casi único en Europa- en el que sobre el papel las competencias son amplias. La realidad es bien distinta: las decisiones se adoptan fuera de los centros y los equipos directivos se limitan a proponer, comunicar, informar, etc.

Demandamos, por tanto, un desarrollo del artículo 132 de la LOE en el siguiente sentido:

- a) a) *Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a esta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.* Para ello es imprescindible el reconocimiento a los directores de la condición de “autoridad pública” en el ejercicio de sus funciones, la existencia de canales fluidos de comunicación, coordinación y acceso a los responsables de las distintas administraciones, y su participación en los Consejos Escolares Autonómicos y del Estado.
- b) b) *Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar.* Para la correcta aplicación de este apartado no han de confundirse las labores de control, que competen a los órganos colegiados, con las de ejecución, que competen al Equipo Directivo.
- c) c) *Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto*

educativo del centro. Para ello los directores han de tener la competencia para designar a los Jefes de Departamento, coordinadores de nivel, tutores, responsables de programas, etc.; para distribuir los grupos entre el profesorado, oído el departamento, de acuerdo con la planificación de las enseñanzas, el Proyecto de Dirección y el Proyecto Educativo; y para supervisar la práctica docente y colaborar en su evaluación y mejora continua.

- e) e) *Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.* El Director debe favorecer una gestión de personal que garantice el ejercicio de los derechos y deberes, intervenir en los procesos de concesión de Comisiones de Servicio, tener potestad para sancionar los incumplimientos tipificados como "faltas leves" y proponer la apertura de expedientes disciplinarios.
- j) j) *Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.* Para ello todas las Administraciones deben impulsar la autonomía de gestión de los recursos económicos estableciendo mecanismos ágiles, criterios claros de reparto y descentralizando la gestión de los recursos, ya que el gasto descentralizado es más eficiente y eficaz.

3) La cultura de la evaluación.

Los centros docentes, en tanto que organizaciones educativas, y la gestión de los equipos directivos, deben someterse periódicamente a evaluaciones que permitan conocer mejor la dinámica del centro, el nivel de formación del alumnado y las actuaciones profesionales tanto del profesorado como del equipo directivo.

En nuestros centros debe ser habitual planificar, ejecutar, evaluar los resultados, y de las conclusiones de la evaluación sacar aspectos de mejora a tener en cuenta en la siguiente planificación. Las organizaciones educativas no pueden ser ajenas a las estrategias y a la cultura de mejora continua que se están implantando por doquier. En este sentido, son absolutamente necesarios para las direcciones los informes o estudios que se desprenden de las evaluaciones comparativas de carácter nacional e internacional y que permiten programar mejoras educativas en los centros.

4) Autonomía del centro.

Actualmente existe una cierta autonomía en cuestiones curriculares y en la administración económica de los centros públicos; pero entendemos que el sistema no es suficientemente flexible. Hay que ir avanzando, sobre todo en aquello que hace referencia a la capacidad de autoorganización de los centros, de acuerdo con su proyecto educativo, y que permita que el proyecto específico de dirección sea viable según la misión, visión y valores del centro.

No obstante, somos conscientes de que avanzar en la autonomía significa dejar de lado hábitos arraigados que son contradictorios con los programas de calidad. Hay que fomentar y aprender a trabajar en equipo; la autonomía significa no tomar decisiones al azar o sin una adecuada metodología de trabajo. Entendemos que hay que aplicar el rigor, la planificación y la evaluación en los procesos y en los recursos utilizados; pero también somos partidarios de tener en cuenta los resultados y el entorno del centro. Entonces la toma de decisiones será coherente y consistente como medio de mejora.

En consecuencia, una mayor autonomía comporta asumir mayores cuotas de responsabilidad por parte del centro y de los equipos docentes, que deberán someterse a evaluaciones en su carrera profesional. A medida que se profundice en la autonomía de los centros, la administración deberá tender a adecuar el perfil del profesorado de los claustros, en la medida de lo posible, al perfil profesional más conveniente para responder a las demandas contenidas en los proyectos de dirección.

Este aumento de responsabilidad no se entiende, pues, sin una rendición de cuentas de los centros ante la administración y la comunidad educativa, o sin un liderazgo compartido por todo el equipo directivo, que, con una formación adecuada y con un alto grado de responsabilidad, velará en todo momento por la consecución de los objetivos docentes preestablecidos.

Este nuevo papel de los equipos directivos supone también una buena coordinación con todos los organismos que intervienen en el contexto escolar, como son los servicios educativos municipales, los servicios sociales, sanitarios, de seguridad ciudadana, los sectores empresariales, etc.

5) Composición del equipo directivo y horario lectivo.

Dado que existen modelos muy dispares de centros, la composición de los equipos directivos debería amoldarse en cada caso concreto a su estructura. Cargos como Vicedirector, Vicesecretario u otros pueden resultar imprescindibles en determinados centros.

Atendiendo a la complejidad de los centros educativos y a los objetivos marcados, los equipos directivos deberían disponer de más horas de dedicación al cargo para poder planificar, coordinar, supervisar y liderar la gestión de los centros.

La dirección no puede limitarse sólo a gestionar el día a día y los aspectos burocráticos. Si se quiere que el centro ofrezca un buen servicio público educativo, es primordial contar con equipos directivos estables, bien preparados, conocedores de la legislación educativa y de la organización de los centros; con capacidad para coordinar, programar, sincronizar y armonizar el trabajo del profesorado en la acción educativa; pero también para establecer procesos de evaluación adecuados con el propósito de garantizar, vigilar o corregir las posibles desviaciones de los objetivos establecidos por el centro. Para poder llevar a cabo esta tarea los equipos directivos deberían incluso poder estar exentos de horas de clase.

Por otro lado, en casos de enfermedad, licencia por maternidad o permisos materno-paternos, etc., es imprescindible que se pueda sustituir de forma

interina, con los correspondientes efectos económicos y administrativos, a los titulares de los cargos directivos.

6) La formación de los equipos directivos.

El capital humano es el factor más valorado hoy día por todas las empresas u organizaciones y en el que más invierten. La optimización de los recursos humanos es uno de los factores más fiables para asegurar a las organizaciones la obtención de los objetivos previamente fijados, de él depende el éxito o el fracaso, la eficiencia o la ineficacia. Tener equipos directivos formados, con rodaje y experiencia, no es nada fácil; se requiere tiempo e inversión. Formar profesores y profesoras para ejercer las funciones inherentes al cargo de directivo de los centros educativos representa una apuesta valiente por la calidad.

Necesitamos equipos directivos altamente formados y muy competentes, con capacidad y autoridad para introducir las innovaciones educativas que los centros deben implantar con el fin de dar respuesta a las necesidades del alumnado.

Las Consejerías de Educación deberán organizar cursos de formación permanente y continuada dirigidos a los directores y cursos específicos para el resto del equipo directivo (jefes de estudios, administradores, secretarios, etc.), que deberían ser impartidos por expertos en la gestión de centros docentes.

7) Retribuciones de acuerdo con las responsabilidades que se ejercen.

En este proceso de redefinición y dignificación de la función directiva se pone de manifiesto que los complementos económicos para los cargos directivos son muy bajos y no tienen ningún tipo de correlación con la dedicación, preparación y responsabilidades que deben llevar a cabo. Baste señalar, por ejemplo, que el director ostenta la representación del centro y representa a la administración educativa; es el jefe de todo el personal adscrito al mismo, ejerce la dirección pedagógica, es el responsable de los recursos, dirige y coordina todas las actividades, garantiza el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes, etc.

Las administraciones educativas no se pueden permitir el lujo de lanzar por la borda el capital humano que representan los cientos de directores y de equipos directivos, que tras la experiencia de un mandato (o como mucho de dos en la mayoría de los casos) no quieren continuar en el cargo.

Las causas de este abandono son muy claras, precisas y explícitas:

- ➤ Dedicación horaria al centro muy por encima de la jornada normal y habitual del profesorado.
- ➤ Mayor responsabilidad en la toma de decisiones, muchas veces sin capacidad efectiva para llevarlas a término, y en muchos casos sin el apoyo de la administración.
- ➤ Velar por el cumplimiento de la ley careciendo de autoridad real para hacer efectivas las decisiones de la administración que atañen a los centros y especialmente a su profesorado.

- ➤ Complemento económico irrisorio en relación con las responsabilidades asignadas.

Se hace absolutamente necesario que los equipos directivos se establezcan en sus cargos y que cobren un complemento de dirección adecuado a su dedicación y responsabilidad. Su escasa retribución representa un agravio, si la comparamos con la de otros cargos de la administración con responsabilidades equivalentes y con menos personal a su cargo.

8) Extensión de la consolidación personal para todo el equipo directivo del complemento retributivo específico del cargo durante el tiempo de su mandato.

Hay que potenciar la continuidad de los equipos directivos. Así mismo, tal como está establecida la consolidación del cargo de director, se potencia más dejar de ejercerlo que continuar en él, aspecto insólito dentro de las retribuciones a los directivos de cualquier organización.

Si el sistema educativo opta por elegir el mejor perfil para las candidaturas de dirección, con los proyectos de dirección más adecuados a las necesidades del centro, es decir, por un proceso de selección que capte a los mejores, sería una gran contradicción que no se incentivase la continuidad en el cargo.

En este sentido **FEDADI** pide que la consolidación personal del complemento retributivo específico para el ejercicio del cargo, como en el caso del director, se extienda a todos los miembros del equipo directivo; y en caso de evaluación positiva forme parte de sus retribuciones de manera estable y no sólo cuando se deja el cargo: la consolidación y percepción de dicho complemento personal debe ser compatible con la de cualquier otro específico, incluso con la del que se está ejerciendo.

9) La carrera docente

En el sistema educativo español no hay una estructura de promoción del profesorado ni tampoco una carrera administrativa profesional docente. Es inaceptable que por falta de carrera docente un profesor con iniciativa, dedicación y responsabilidad profesional, con años de formación permanente, y que promueve la innovación educativa en el centro, cobre lo mismo que otro que se rige por la ley del mínimo esfuerzo. De la misma manera que los equipos directivos se deben profesionalizar y deben ser evaluados, el profesorado debe poder desarrollar una carrera profesional evaluada, mediante la que se le reconozca y se le premie con incentivos económicos o administrativos la excelencia de su tarea docente.

En este nuevo perfil profesional del docente, y ligado inseparablemente a la profesionalización de las direcciones, en la medida en que estas deberán ser parte fundamental en el proceso de evaluación del profesorado, se hace imprescindible establecer estímulos profesionales mediante una carrera

administrativa docente basada en el mérito y no sólo en el concepto de la antigüedad, con mecanismos de promoción laboral y asimetría salarial, de acuerdo con las buenas prácticas docentes y con el compromiso profesional, en la que haya evaluaciones con rendición de cuentas.

Dado que se está modificando la función pública docente, la administración educativa debería reflejar en el Estatuto de la Función Pública Docente el irrenunciable desarrollo de una carrera profesional y la profesionalización de los equipos directivos.

Pedimos una interpretación flexible de la disposición adicional 12.4 de la LOE referida al acceso a la inspección por concurso de méritos de los directores que ya hayan ejercido tres mandatos con evaluación positiva y que sea de aplicación desde la primera convocatoria.

10) Continuidad de los mandatos de los directores que fueron nombrados al amparo de la LOCE, en caso de que tengan una evaluación positiva del trabajo desarrollado.

Aquellos directores que hayan pasado el proceso de selección en el marco de la LOCE y al finalizar su mandato de gestión tengan una evaluación positiva de acuerdo con el proyecto que previamente presentaron deben poder renovar su mandato en los períodos que corresponda. Solicitamos, pues, una interpretación favorable en este sentido de la disposición transitoria sexta de la LOE.

Octubre de 2006

ASOCIACIONES FEDERADAS: AXÍA (CATALUÑA), ADI (NAVARRA), BIHE (PAÍS VASCO), ADIGGA (GALICIA), ADES (REGIÓN DE MURCIA), ADIARAGON (ARAGON), ADIMAD (COMUNIDAD DE MADRID), ADIES P.V. (PAÍS VALENCIANO), ADESMA (MALLORCA), ADESME (MENORCA), ADIÁN (ANDALUCÍA), ADESPAS (PRINCIPADO DE ASTURIAS)
SOCIOS COLABORADORES: ADICALE (CASTILLA LEÓN), ADESTEN (TENERIFE), ADICEX (EXTREMADURA), COMISIÓN PERMANENTE DE DIRECTORES DE CANTABRIA, COMISIÓN DE DIRECTORES DE GRAN CANARIA, ASAMBLEA DE DIRECTORES DE TOLEDO.