



## **APORTACIONES DESDE FEDADI AL PACTO EDUCATIVO**

La Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos (**FEDADI**) quiere hacer llegar al Ministerio de Educación, partidos políticos, agentes sociales, y a todos los que configuran las comunidades educativas de los centros educativos sus propuestas, relativas fundamentalmente a la dirección de los centros escolares, con el deseo de sumar aportaciones al Pacto Educativo y a los desarrollos normativos que del mismo puedan derivarse, dada la importancia que, a nuestro entender, tienen la dirección y organización de los centros en el correcto funcionamiento del sistema educativo.

Todos los informes y estudios nacionales e internacionales vienen señalando a los centros como factor de calidad de los sistemas educativos: en primer lugar al profesorado, seguido de los aspectos organizativos, ya que son clave para que este desarrolle con eficacia su labor. El informe publicado a finales de 2008 por la OCDE, "Improving School Leadership", pone de manifiesto el problema del "liderazgo de las escuelas e institutos" y señala que en muchos países, los hombres y las mujeres que dirigen los planteles escolares están agobiados, mal pagados y próximos a jubilarse... y hay muy poca gente que quiera ocupar esos puestos". En España, si cabe, la situación es aún más preocupante dada la excepcionalidad de nuestro sistema directivo en el marco de los países de nuestro entorno.

### **1. AUTONOMÍA**

La autonomía, en sus tres vertientes: pedagógica, organizativa y de gestión no puede considerarse como un fin en sí misma. Sólo tiene sentido si está orientada hacia la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje y al éxito escolar.

La autonomía pedagógica debe enmarcarse dentro de unos mínimos de organización del currículo que no perjudiquen la movilidad de los alumnos si éstos cambian de centro.

La autonomía de los centros educativos que demandamos es, en suma, capacidad de decisión y flexibilidad en la gestión, ha de vincularse con el proyecto de dirección, que es el documento fundamental que establece el plan estratégico del centro y define los objetivos, procedimientos, indicadores, responsables de tareas y su evaluación. Este último aspecto es básico en el concepto de autonomía, pues ésta carece de sentido si no va acompañada de una evaluación que garantice el proceso de mejora continua del centro, encaminada a la consecución de la excelencia y la equidad en el proceso educativo.

### **2.- LA DIRECCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**

#### **a.- Profesionalización de la función directiva**

Estamos convencidos de que la profesionalización de los equipos directivos (generalizada en toda Europa y aún incipiente en España) es un camino en el que debe progresarse ineludiblemente si queremos ayudar a solucionar los problemas del mundo educativo y alcanzar cotas elevadas de eficacia y calidad. En ese sentido,



**FEDADI** se manifiesta firmemente partidaria de que el gobierno central y los gobiernos de las comunidades autónomas lleven a cabo una apuesta decidida hacia la profesionalización de las direcciones, con el objetivo de hacerlas más competentes, eficaces y eficientes en el desarrollo de sus funciones.

Debemos avanzar sin complejos y sin dudas hacia una dirección profesionalizada. La profesionalización no significa la creación de un nuevo Cuerpo, sino ejercer una función específica de manera estable, que permita impulsar desde el Proyecto Educativo, mediante el Proyecto de Dirección, las iniciativas que conduzcan a los centros hacia la mejora de resultados y la excelencia educativa.

Para ello proponemos:

- Establecer el puesto de director dentro de la plantilla de los centros de manera diferenciada. El director no puede ser un profesor que además ejerce el cargo. En todo caso un profesional de la dirección que puede ejercer además la labor de profesor.
- La consideración de autoridad pública de los directores, a efectos de la presunción de veracidad de sus informes
- Establecer, dentro de la carrera profesional del profesorado, "la habilitación" para ejercer la dirección de los centros, con validez en todo el Estado.

## **b.- La selección de candidatos y el Proyecto de Dirección**

Entendemos que el director debe de ser un docente con experiencia y formación específica.

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, para lo que se hace imprescindible que se ajuste a los principios de igualdad, publicidad, mérito, capacidad y transparencia. Debería, en consecuencia, revisarse la composición y el funcionamiento de las comisiones de selección para objetivar el proceso.

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.

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

El proyecto de dirección debe permitir consolidar una institución escolar más adaptada a las necesidades reales del alumnado, mediante el análisis de la situación interna y la detección de las oportunidades y amenazas de su entorno.

De ahí que, en el desarrollo del art. 135 de la LOE se deberá tener en cuenta que:

- La elaboración del proyecto de dirección no puede convertirse en un trámite burocrático sino 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 educativos de centro, deberían ser la pieza clave 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 proporcionar los recursos necesarios para poder llevar a cabo los objetivos de mejora previstos.
- El procedimiento de selección que se establezca debe evitar que en la valoración del Proyecto presentado se produzcan situaciones de veto ajenas al propio proyecto.

### **c. La formación de los equipos directivos**

Nadie que conozca un centro educativo, puede dudar que para dirigir un centro el director debe contar con un equipo directivo competente. El liderazgo compartido es en la actualidad una exigencia y una necesidad ante las demandas que cada vez en mayor número se hacen a los centros educativos.

La optimización de los recursos humanos es uno de los factores más fiables para asegurar a las organizaciones la obtención de los objetivos 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 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.

En este sentido, un correcto desarrollo del art. 136 de la LOE deberá tener en cuenta que:

- La formación inicial de aquellos candidatos seleccionados deberá acometerse con anterioridad al inicio de sus funciones, y no puede limitarse a un curso de escasa duración.
- Una parte importante de esta formación inicial debería ser común en todo el Estado.
- Las Consejerías de Educación deberán organizar cursos de formación permanente y continuada dirigidos a directivos escolares.
- En el diseño e impartición de estos cursos deben participar directores expertos en la gestión de centros docentes.

### **d.- Las competencias**

Tradicionalmente nos encontramos ante un modelo directivo en el que, sobre el papel, las competencias son amplias. 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.



La realidad, sin embargo, es bien distinta: la mayoría de 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) *Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacer 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 sentido señalado con anterioridad.
- crear canales fluidos de comunicación, coordinación y acceso con los responsables de las distintas administraciones
- asegurar la participación de representantes de los directores en los Consejos Escolares Autonómicos y del Estado.
- reconocer el papel de las asociaciones profesionales de directivos escolares

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 ejecutivas, que competen al Equipo Directivo:

- debe otorgarse explícitamente al director y al equipo directivo una verdadera capacidad ejecutiva, delegando en ellos muchas de las competencias que teóricamente la Ley les otorga, y que en la actualidad son imposibles de ejercer al estar en manos de las Administraciones.

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.
- distribuir los grupos entre el profesorado, oído el departamento, de acuerdo con la planificación de las enseñanzas.
- supervisar la práctica docente y colaborar en su evaluación y mejora.

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:

Para ello los directores han de tener la competencia para:

- intervenir en los procesos de concesión de Comisiones de Servicio.
- Informar para la continuidad en el centro de profesores interinos



- Participar, de manera preferente, en las evaluaciones de la función docente y promoción en la carrera de los profesores del centro.
  - Definir determinados perfiles específicos, de acuerdo con el Proyecto Educativo.
  - sancionar los incumplimientos del personal, tipificados como "faltas leves" así como proponer, cuando sea necesario, la apertura de expedientes disciplinarios. Es imprescindible que esta capacidad, como viene siendo habitual, no se sustraiga a los directores.
- 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, al desarrollar los artículos 145 y 146 de la LOE en el ámbito de su competencia, deberían:

- impulsar y respetar la autonomía de gestión de los recursos económicos estableciendo mecanismos ágiles y criterios claros de reparto.
- descentralizar la gestión de los recursos, ya que el gasto descentralizado es más eficiente y eficaz.

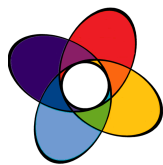
## **e.- La evaluación del centro y de la función directiva**

Los centros docentes, y los equipos directivos, deben someterse periódicamente a evaluaciones que permitan conocer el funcionamiento del centro, los resultados obtenidos en la formación del alumnado y las actuaciones profesionales tanto del profesorado como del equipo directivo.

Hay que planificar, ejecutar, evaluar los resultados, y de las conclusiones de la evaluación sacar propuestas 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 en todas las organizaciones. En este sentido:

- es imprescindible que el director reciba 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.
- la evaluación positiva de las tareas directivas, que habría de estar vinculada al proyecto de dirección presentado, y realizada por una comisión, debe llevar consigo "la habilitación para el desempeño del cargo de director" y constituir un mérito relevante en la carrera profesional.
- Dentro de la carrera profesional docente debe considerarse mérito preferente y ha de tener consideración especial el haber ejercido cargos directivos, con evaluación positiva, para el acceso a la Inspección Educativa.

En este sentido debería aplicarse escrupulosamente 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.



### **3.- EL PROFESORADO**

Incomprensiblemente, el sistema educativo español no dispone aún de una estructura de promoción del profesorado ni tampoco de 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, mediante la que se le reconozca y se le gratifique con incentivos económicos o administrativos la excelencia de su tarea docente. Y, nos parecería conveniente que el esfuerzo y promoción docentes sean considerados, también, como méritos para el acceso a la dirección de los centros.

Ante 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 la antigüedad y la formación; con mecanismos de promoción laboral y asimetría salarial, de acuerdo con las buenas prácticas docentes y con el compromiso profesional y en la que haya evaluaciones con rendición de cuentas.

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.

### **4.- LA ORGANIZACIÓN DE LA SECUNDARIA OBLIGATORIA Y EL BACHILLERATO**

Desde **FEDADI** siempre hemos demandado un Bachillerato de tres años de duración, al considerar que con dos años esta etapa educativa adolecía de la consistencia necesaria.

La propuesta formulada por el Ministerio de reforzar el carácter orientador del 4º curso de Educación Secundaria Obligatoria con dos perfiles, uno orientado hacia estudios generales (Bachillerato) y otro hacia los estudios profesionales (Ciclos Formativos de Grado Medio), podría paliar esta situación. Para ello sería necesario, y en la línea de aumentar significativamente el porcentaje del alumnado que recibe el Título de Graduado en Secundaria, considerar:

- La existencia de programas de Diversificación Curricular en 2º y 3º de secundaria, que posibilitaran el que una gran parte del alumnado llegase a 4º.
- La necesidad de que todos los centros que impartan Secundaria Obligatoria ofrezcan ambos perfiles en 4º.
- El desarrollo de programas de refuerzo y apoyo, para el alumnado que presente dificultades, desde el primer curso.
- La necesidad de modificar la organización de los Institutos creando estructuras de coordinación entre el profesorado de un grupo, ya que en los





primeros cursos de la Secundaria Obligatoria esta coordinación es imprescindible para el seguimiento del alumnado.

Es imprescindible una buena información a la sociedad de que la existencia de ambos perfiles no implica ninguna segregación temprana del alumnado en "buenos" y "malos" ni una devaluación de la Formación Profesional. El título que se recibiría al finalizar la etapa obligatoria será el mismo para todos, sin cerrar ningún camino. Se trata de dar una mejor formación para proseguir adecuadamente en las etapas educativas post-obligatorias, poder cursar un Bachillerato que prepare adecuadamente para la FP de grado superior o la Universidad, o iniciar una FP de grado medio en mejores condiciones que en la actualidad. Hay que cambiar la mentalidad actual de que una vez iniciado un camino no hay vuelta atrás, para ello es necesario asegurar que todos los caminos van a estar interconectados, permitiendo siempre una reorientación académica si la elección inicial no resulta satisfactoria. Es evidente que todo esto conlleva dificultades organizativas y necesidad de mayores recursos, pero habremos de ser capaces de afrontarlo si creemos que este es el mejor camino.

## **5.- LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación debe ser contemplada desde dos puntos de vista complementarios:

- Por una parte la necesidad de que todo el alumnado adquiera "la competencia digital" que le permita el uso de estas tecnologías para el trabajo, el ocio y la comunicación. Para que esto sea así, el aprendizaje de las TIC debe estar incorporado al currículo, y el alumnado debe conocer las principales aplicaciones informáticas y comprender las oportunidades que ofrecen Internet y los medios de comunicación electrónicos para la obtención de información y evaluar su pertinencia.
- Y por otra, el empleo de las TIC para mejorar los procesos de aprendizaje del alumnado, ya que el simple uso de las TIC en el aula no llevarán aparejados un progreso significativo en la mejora de los aprendizajes si no van acompañados de un replanteamiento pedagógico de los procesos de enseñanza aprendizaje.

En consecuencia, la mejora en este aspecto está ligada al establecimiento de un Plan Estratégico que contemple:

- la dotación de los recursos, tanto humanos como materiales, a los centros
- la organización de planes específicos de formación del profesorado.
- la elaboración y difusión de materiales de apoyo para el desarrollo de la actividad docente.



## **6.- EL APRENDIZAJE DE LAS LENGUAS EXTRANJERAS**

El dominio de, al menos, una lengua extranjera es también una de las “competencias clave” fijadas por el Consejo de Europa, y afecta a todo el alumnado. Necesitamos medidas urgentes en este sentido, ya que el aprendizaje de lenguas extranjeras es, sin duda, una de las asignaturas pendientes de nuestro sistema educativo.

Sin menoscabo de los programas puestos en marcha de bilingüismo, secciones, etc., si queremos que esta competencia alcance a todo el alumnado, deberían adoptarse medidas tales como:

- Desdoblar los grupos de estas materias, fijando un número máximo de 15 alumnos, desde el primer curso de Secundaria Obligatoria, lo que posibilitaría el correcto aprendizaje de los aspectos comunicativos de la lengua.
- Fomentar la presencia de una segunda lengua extranjera flexibilizando las condiciones para su implantación y haciéndola de oferta obligada en todos los centros, independientemente del número de alumnos
- Implementar, mediante las dotaciones oportunas y con programas específicos de formación del profesorado, el uso de las TIC en la enseñanza de las lenguas extranjeras.

## **7.- LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

Nos hacemos partícipes de la consideración de la Formación Profesional como uno de los pilares fundamentales de la educación en toda sociedad moderna, así como un instrumento clave para avanzar hacia un nuevo modelo de crecimiento económico sostenible y diversificado.

Por ello nos parecen que, importantes algunas de las propuestas planteadas y queremos hacer hincapié en algunas de ellas:

1. Facilitar, a las personas que participen en el procedimiento de evaluación y acreditación, la oferta de formación complementaria que requieran para la obtención de un título de Formación Profesional o un certificado de profesionalidad.
  - Para ello consideramos indispensable la potenciación de la modalidad de distancia para estas enseñanzas y la recuperación de las enseñanzas nocturnas.
2. Establecer una red amplia de centros que realicen una oferta integrada de Formación Profesional, dirigida tanto a los jóvenes en edad escolar como a la población trabajadora. Para ello, se promoverá tanto el incremento de los Centros Integrados de FP como la autorización a los centros que imparten la FP del sistema educativo para que también puedan impartir formación para el empleo.
  - Esta última medida resulta imprescindible para rentabilizar los recursos humanos y materiales de muchos centros educativos que, con la actual normativa sobre centros integrados, estaban relegados de esta labor.





3. Adoptar las medidas necesarias para flexibilizar el sistema de FP de manera que permita un tránsito más fluido y la transversalidad entre los diferentes niveles de Formación Profesional y entre los diferentes niveles educativos (FP, Bachillerato y estudios de Grado universitario) para dar respuesta a las nuevas demandas sociales y económicas de nuestro país, a través de la innovación, e introduciendo las adaptaciones pertinentes en el contenido y las modalidades de oferta formativa.

- Es necesario agilizar el establecimiento de convalidaciones de la enseñanzas de FP con los Grados universitarios, aplicables a nivel nacional y en todas las instituciones educativas, evitando que sean mayoritariamente las universidades privadas quienes permitan las mismas como sucede en la actualidad

4. Promover la firma de convenios específicos con empresas españolas y europeas para la realización del módulo de formación en centros de trabajo. Asegurar al alumnado con discapacidad la realización de prácticas externas de calidad en entornos laborales accesibles.

- Para ello, debe establecerse las ayudas suficientes para que los centros, con independencia de su entorno social, puedan desarrollar ambas medidas.

## **8.- EL SERVICIO PÚBLICO EDUCATIVO**

Entendemos que todos los centros sostenidos con fondos públicos forman parte del servicio público educativo, y en consecuencia deben ser corresponsables en la escolarización de todo el alumnado.

En consecuencia, hemos de hacer hincapié en la necesidad de que la normativa de escolarización del alumnado garantice que todos los centros sostenidos con fondos públicos escolarizan equitativamente al alumnado con necesidades educativas especiales, con especiales dificultades de aprendizaje, alumnado inmigrante o procedente de minorías étnicas o culturales. Es la única forma de evitar que se creen dos redes de centros diferenciadas, sostenidas ambas con fondos públicos.

Asimismo resulta inadmisibles que desde las Administraciones educativas se fomenten, cuando no se crean, centros concertados, lo que a nuestro juicio supone fraude de ley: una cosa es establecer conciertos y otra "crear centros concertados", que corresponde a la iniciativa social. Las Administraciones educativas deben velar fundamentalmente porque la red de la que es titular, la red pública, alcance unos estándares de calidad que la hagan, si cabe en mayor medida, una opción atractiva para las familias.

## **A MODO DE CONCLUSIÓN ...**

La complejidad de las tareas de gestión, la planificación, coordinación y control de la acción educativa y la resolución de problemas en los centros docentes exigen una



preparación adecuada que pasa por la especialización en el desempeño de estas tareas. Es por eso por lo que desde FEDADi defendemos claramente un modelo de liderazgo educativo, profesional, y centrado en la mejora de los procesos de enseñanza y sus resultados, con competencias reales que permitan a los equipos directivos de los centros públicos cumplir sus funciones y liderar con eficacia las tareas que tienen encomendadas para la mejora de la calidad del sistema educativo.

Primero como Permanente Estatal de Directores, y desde 2005 como Federación de Asociaciones de Directivos (FEDADi), hemos trabajado siempre por la calidad de la enseñanza, la escuela pública y la dignificación de la función directiva. Creemos haber dado pruebas de sensatez y coherencia. Hemos demostrado que asociaciones de Comunidades diferentes son capaces de llegar a acuerdos. Hemos sido, y somos, interlocutores del Ministerio de Educación y de las Consejerías y Departamentos de Educación de las Comunidades Autónomas, y contribuido con nuestra organización a que las decisiones de la Administración lleguen a todos los directores. Representamos a muchos directores en todo el Estado pero, de facto, a todos los directores del Estado les llegan nuestras propuestas e informaciones.

Tenemos la esperanza de que se logre, por fin, el Pacto Educativo y esperamos que nuestras propuestas sean recogidas en él y en los desarrollos normativos que se deriven.

Febrero de 2010