

PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA



FEDADi

Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos

Texto revisado y normalizado por  STILOGO con fecha 03-12-2011

ÍNDICE

- La profesionalización de la función directiva (1)
- El liderazgo en la función directiva en los centros docentes públicos (4)
- Introducción al estudio LISA y estilos de liderazgo (4)
- Aproximación de FEDADi al concepto de liderazgo escolar (6)
- Decálogo de FEDADi sobre las competencias para el liderazgo escolar de los directores de centros públicos docentes (7)
- Competencias ejecutivas de la dirección (8)
 - Aspectos organizativos (8)
 - Gestión económica (9)
 - Gestión de personal (9)
 - Gestión de convivencia del alumnado (10)
 - Gestión pedagógica (10)
 - Gestión de la evaluación (10)
 - Gestión de la prevención de riesgos laborales (11)
 - Gestión de las relaciones con el entorno (11)
- Estructura organizativa para la gestión de un centro (12)
 - Selección del director (12)
 - Formación (13)
 - Estructura del equipo directivo (15)
 - Reconocimiento de la función directiva (16)

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

El estudio de la OCDE *Mejorar el liderazgo escolar* de 2008 afirma que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Es decisivo en la mejora de los resultados escolares, puesto que influye en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

La función del liderazgo escolar en todos los países de la OCDE se define cada vez más por un exigente conjunto de labores que incluyen: la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje.

Todo esto ha hecho que el liderazgo escolar sea una prioridad de los sistemas educativos en todo el mundo. Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable. La OCDE ha identificado cuatro importantes ejes de actuación que, considerados en conjunto, pueden mejorar la práctica del liderazgo escolar.

1. *(Re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar*

La autonomía, por sí sola, no conduce a una mejora de manera automática, a menos que esté bien respaldada. Los responsables de las políticas educativas deberían:

- **Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar para lograr un mejor aprendizaje de los estudiantes.** Este estudio identifica cuatro áreas principales de responsabilidad, cruciales para que el liderazgo escolar mejore los resultados de los estudiantes:
- **Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad docente.**
- **Fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas.** Los responsables de la política educativa deberán garantizar que los líderes escolares tengan autoridad en el establecimiento de la planificación estratégica, optimizar su capacidad para diseñar planes escolares, fijar metas y usar instrumentos con los que verificar los progresos, utilizando la información para mejorar la práctica educativa.



- **Administración financiera estratégica y gestión de recursos humanos.** Los líderes escolares deben ser capaces de influir en las decisiones de selección de docentes con el fin de mejorar la adecuación de los candidatos a las necesidades de sus escuelas.
- **Colaboración con otras escuelas.**
- **Otorgar mayor autonomía a los centros, a la vez que se les proporciona un apoyo adecuado.**
- **Establecer criterios de liderazgo escolar para una política y una práctica mejoradas** que definan con claridad las principales áreas de responsabilidad de los líderes escolares y puedan ser la base para la selección, la formación y la evaluación continuas de los líderes escolares.

2. *Distribuir el liderazgo escolar*

El aumento de las responsabilidades y la posterior rendición de cuentas conllevan la necesidad de que el liderazgo escolar no sea una tarea individual sino compartida. Es necesario por tanto:

- **Alentar la distribución del liderazgo:** Este reparto puede hacerse de dos maneras: de modo formal, mediante el equipo directivo y otros órganos; o, de modo más informal, creando grupos *ad hoc* basados en conocimientos especializados y según las necesidades de cada momento. Conviene incentivar y recompensar la participación y el rendimiento de estos equipos, y extender la formación y el desarrollo del liderazgo a los mandos medios y a los posibles futuros líderes del centro educativo.
- **Apoyar a los consejos escolares en sus tareas:** La experiencia demuestra que los consejos escolares eficaces pueden contribuir en gran manera al éxito de sus centros, pero para que eso suceda deberán fijar claramente cuáles son sus funciones y sus responsabilidades.

3. *Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz*

Los líderes escolares necesitan formación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades: una *formación previa* al desempeño de la función, una *formación inicial* al comienzo de la misma, y una *formación continua* durante todo el ejercicio del cargo.

4. *Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva*

Está claro que los potenciales aspirantes a ejercer la dirección se desaniman ante la perspectiva de la pesada carga de trabajo, y por el hecho de que el puesto no parece tener la remuneración o el apoyo adecuados. Otro factor que puede desalentar a los posibles candidatos es la incertidumbre en cuanto a los trámites de selección y a las perspectivas de desarrollo profesional para directores. Por todo esto se hace necesario:



Profesionalizar la selección. Los procesos de selección pueden tener un gran impacto en la calidad del liderazgo escolar. Si bien la participación de cada centro resulta esencial para contextualizar las prácticas de selección, es necesario actuar a nivel sistémico, con el fin de asegurar que los criterios y procedimientos de selección sean eficaces, transparentes y coherentes. Quienes formen parte de las comisiones de selección tendrán directrices claras y formación específica.

Adecuar la remuneración de los líderes escolares a sus responsabilidades. Es necesario que los responsables educativos establezcan remuneraciones equiparables con categorías similares en los sectores público y privado, y hagan más competitivo el liderazgo escolar.

Reconocer el papel de las organizaciones profesionales de líderes escolares. Estas asociaciones u organismos proporcionan un foro muy útil para el intercambio de ideas entre profesionales y para el diálogo entre éstos y la Administración.

Proporcionar opciones y apoyo para el desarrollo de una carrera profesional. Ofrecer perspectivas de carrera profesional a los líderes escolares puede ayudar a evitar el abandono de la función directiva y hacer del liderazgo escolar una opción profesional más atractiva.

Siguiendo las líneas establecidas en este documento de la OCDE, FEDADi, en su XXIV Congreso celebrado en Almería los días 24, 25 y 26 de noviembre de 2011, expone a continuación las líneas que, a su juicio, conviene establecer en el necesario avance hacia la profesionalización de la función directiva en nuestro sistema educativo público.

A. EL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA DE LOS CENTROS DOCENTES PÚBLICOS

En primer lugar, hemos analizado los estilos de liderazgo y las cualidades requeridas, con el objetivo de que el conjunto de competencias, que presentaremos en forma de Decálogo para la Función Directiva Profesional en los Centros Docentes Públicos, pase a constituir el perfil de los directivos escolares y de los programas formativos asociados que implementen las Administraciones Educativas.

INTRODUCCIÓN: EL ESTUDIO *LISA* Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

El objetivo del estudio internacional *LISA* (*Leadership Improvement for Students Achievement*) era explorar el impacto del liderazgo escolar en el desarrollo de los centros docentes y en los resultados de los alumnos. Y a partir de aquí, definir qué actitudes y prácticas de los directores (estilo de liderazgo) contribuyen en mayor grado a la mejora del rendimiento de los alumnos y a la eficacia y calidad de los centros docentes.

En primer lugar hay que decir que las investigaciones hechas hasta el momento demuestran que el papel que desempeña el director o la directora es crucial para la mejora del rendimiento académico de los alumnos, a pesar de que la influencia de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes es indirecta, puesto que se desarrolla, generalmente, a través de otras personas, procesos o factores organizativos.

Por otra parte, los líderes escolares deben actuar en un contexto cada vez más turbulento y menos predecible, donde la paradoja, la ambigüedad y la incertidumbre se convierten en norma.

El estudio *LISA* identificó cinco estilos de liderazgo, cada uno de ellos con comportamientos y prácticas específicas:

- *Pedagógico*: centrado en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en su desarrollo y supervisión, proveyendo de recursos y conocimiento, con la vista puesta en los indicadores y logros educativos.
- *Emprendedor o empresarial*: promueve la participación de los actores externos, familias, comunidad educativa, y la cooperación de instituciones, organizaciones y empresas, generando confianza y una imagen positiva.
- *Estructurado*: requiere la instauración y aplicación de normas claras, la delimitación de competencias, y el establecimiento preciso de funciones, prioridades y objetivos, procurando siempre un buen clima escolar.



- *Participativo*: propugna la cooperación y el compromiso, la comunicación abierta, el consenso, la autonomía del profesorado y la participación activa en la toma de decisiones, y en la generación y despliegue de una visión compartida.
- *De desarrollo del personal*: impulsa la formación y fomenta el desarrollo de los profesores; está pendiente del reconocimiento de la excelencia y de los logros, dándoles publicidad y difusión, informando de los buenos y no tan buenos docentes.

En el estudio *LISA*, además, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ No hay un estilo de liderazgo escolar, ni combinación de estilos, que sea universalmente mejor que otro, e independiente de las personas y del contexto.
- ✓ El estilo *pedagógico* siempre tiene una influencia grande y positiva, y constituye la base del liderazgo escolar eficaz.
- ✓ Los estilos *pedagógico*, *estructurado* y *empresarial* son componentes esenciales de una efectiva mezcla de liderazgo escolar, con independencia del contexto.
- ✓ Los estilos *emprendedor* y *estructurado* son los más extendidos.
- ✓ El mismo estilo de liderazgo, exitoso en un contexto, conlleva aspectos negativos en otro distinto.
- ✓ Un líder escolar debe buscar la combinación de estilos que su particular contexto educativo requiera.
- ✓ Cada líder tiene su propia mezcla única; no parece probable encontrar una fórmula universal para el liderazgo.

Por tanto, quien ejerza la dirección debe estar suficientemente informado de las distintas posibilidades en el ejercicio del liderazgo, y ser capaz de utilizarlas en las diferentes situaciones y entornos en los que se opera a lo largo del tiempo, es decir, encontrar en cada momento la combinación de prácticas adecuadas a su contexto particular, utilizando su propia receta y experiencia. En este sentido, es clave la idea de liderazgo *distribuido*, entendiéndolo como tarea compartida.

APROXIMACIÓN DE FEDADi AL CONCEPTO DE LIDERAZGO ESCOLAR

Una vez identificados estos cinco estilos de liderazgo como propios de los centros docentes, se hace preciso concretar el perfil de la persona que ejercerá el papel central en la implementación del liderazgo *distribuido*, es decir, las capacidades, actitudes, conocimientos y habilidades propias del directivo escolar.

6

Cabe decir que este perfil no ha de ser estático, sino que irá modulándose, evolucionando y enriqueciéndose con la experiencia y el ejercicio de la función directiva.

Queda claro, además, que el liderazgo de la dirección equivale a un liderazgo en equipo, compartido y distribuido. Este concepto puede referirse a un equipo directivo fuerte, con roles bien determinados, pero también a la existencia en el centro de un conjunto de personas que “arrastran” y lideran, cada una en su nivel, determinados procesos. Incluso se destaca la necesidad de fomentar el ejercicio de la Dirección en red, en una zona geográfica determinada, con el fin de apuntalar el liderazgo.

El despliegue del liderazgo irá ligado fundamentalmente a la autonomía de los centros docentes, ya que, sin autonomía, desarrollar cualquier tipo de liderazgo será difícil y complejo, debido al poco margen de manobra existente.

Por otro lado, hacemos una aportación sobre la interesante cuestión de si el director o la directora con perfil de líder “nace o se hace”. Resulta evidente la conveniencia de tener ciertas aptitudes y un determinado perfil previo para ejercer la dirección, y que las características propias de cada persona limitan o favorecen la aplicación de unos u otros estilos de liderazgo. Pero también es cierto que la formación continua y la experiencia pueden suplir o compensar determinadas carencias, por ejemplo, una cierta inseguridad o la ausencia de carisma, de tal modo que con el tiempo y el ejercicio del cargo quien ostente el liderazgo llegue a desarrollar nuevas y específicas habilidades dirigentes.

Resulta indiscutible que el líder escolar debe demostrar habilidad para formar un equipo de personas que se complementen, con diferentes estilos o perfiles. En este sentido es muy importante saber delegar, transfiriendo también la responsabilidad asociada a la tarea encomendada, así como distribuir, asignar a las personas adecuadas y supervisar en la medida oportuna, a través del trabajo en colaboración con el Equipo Directivo.



Finalmente, el líder escolar debe poseer una serie de valores y cualidades personales y humanas: flexibilidad, intuición, facilidad para la negociación, diplomacia, don de gentes, empatía y asertividad, inteligencia emocional, actitud positiva ante la vida y los problemas, generosidad, disponibilidad, espíritu de sacrificio y entrega, vocación de servicio, capacidad de análisis y de síntesis, autodisciplina, y saber gestionar el estrés.

B. DECÁLOGO DE FEDADi SOBRE LAS COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO ESCOLAR DE LOS DIRECTORES DE CENTROS DOCENTES PÚBLICOS

A modo de síntesis y propuesta dirigida a la Sociedad y a las Administraciones Educativas, FEDADi propone el siguiente decálogo de competencias para el ejercicio del Liderazgo Escolar.

Es importante señalar que el adecuado ejercicio del Liderazgo Escolar Distribuido requiere de la presencia, en grado variable, de la mayoría de las competencias señaladas, destacando preferiblemente en un nivel de excelencia superior en, al menos, tres o cuatro de ellas:

1. Comportarse en todo momento con integridad, honestidad y coherencia.
2. Ser un experto desde el punto de vista técnico y profesional: a nivel normativo, pedagógico, curricular y de utilización de las TIC, y dominar un idioma extranjero.
3. Saber analizar los asuntos y solucionar problemas, especialmente en la gestión de conflictos y de convivencia, en general.
4. Promover la innovación y saber gestionar el cambio.
5. Practicar el desarrollo personal; procurar siempre la formación continua y la autoevaluación.
6. Centrarse en los resultados: saber establecer objetivos consensuados y comprometerse con ellos, responsabilizarse de su desarrollo mediante actuaciones específicas, y evaluar su cumplimiento riguroso.
7. Desarrollar habilidades comunicativas, tanto de forma interpersonal como públicamente, transmitiendo con convicción mensajes provechosos para el centro y significativos para las personas y los equipos, dedicando, además, un esfuerzo especial en conectar el centro con el entorno escolar.

8. Inspirar y motivar a la comunidad educativa hacia la calidad, entendida como el éxito escolar que conjuga excelencia y equidad. En todo caso la calidad se concretará en la obtención de los objetivos que el centro se ha propuesto.
9. Construir un sistema de relaciones que favorezca un clima escolar adecuado, que propicie el desarrollo personal y profesional de todos los componentes de la comunidad educativa, y que permita la colaboración, el trabajo en equipo y la difusión de las buenas prácticas.
10. Desempeñar su tarea con una visión a largo plazo a través del Proyecto Educativo de Centro.

Para poder desarrollar el Liderazgo en los centros docentes públicos se precisa que las Administraciones Educativas posibiliten, en la normativa correspondiente, la asunción por parte de la dirección de los centros de las siguientes competencias profesionales.

C. COMPETENCIAS EJECUTIVAS DE LA DIRECCIÓN

Entendemos por competencia la capacidad para tomar decisiones, dentro del marco del Proyecto Educativo del centro y del proyecto de dirección. Estas competencias deben recoger los siguientes aspectos:

ASPECTOS ORGANIZATIVOS

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

- Determinar el **número de grupos por curso**, una vez establecida la plantilla para el curso escolar y tras haber hecho un análisis del alumnado.
- 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.
- Organizar las **tutorías**.
- Definir la **estructura departamental** del centro de acuerdo con sus necesidades.
- 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** que se realizarán en el centro.
- Gestionar y asignar **horarios** que respondan a las necesidades del centro.
- Definir la composición del **equipo directivo** y sus funciones, distribuyendo las horas de dedicación al cargo según las necesidades de cada centro.

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

GESTIÓN ECONÓMICA

- Facultad para gestionar gastos e ingresos, y establecer convenios con otras entidades, conforme a los presupuestos aprobados por el Consejo Escolar.
- Capacidad de contratación de servicios.

GESTIÓN DE PERSONAL

Atendiendo siempre a las necesidades del centro, quien lo gestione debe estar facultado para

- Nombrar tutores y asignar dedicación horaria y reconocimiento del cargo.
- Proponer el nombramiento en comisión de servicio 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 a los jefes de departamento, sin más limitaciones que la pertenencia al mismo, y asignar las horas de dedicación semanal al cargo.
- Designar a 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, fijando 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 formativos 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 ellas.
- Intervenir en la concesión de comisiones de servicio.

GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA DEL ALUMNADO

- En casos de conflicto, aplicar medidas educativas inmediatas y eficaces.
- Tener autoridad y competencia para imponer sobre la marcha las medidas correctoras necesarias en aquellos casos en los que la naturaleza del hecho lo requiera. Los reglamentos que se propongan deberían contemplarlas.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

Las direcciones de los centros, como líderes pedagógicos y conocedoras de su realidad, deben poder adaptarlos y organizarlos de forma que su respuesta pedagógica sea la más adecuada, realizando posteriormente la evaluación de las medidas. A tal fin es preciso tener capacidad para:

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

GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

- Promover la evaluación del centro con auditorías internas y externas.
- Evaluar los resultados obtenidos en lo concerniente a aumentar la calidad de la educación y establecer propuestas de mejora.
- Participar en la evaluación de la función docente, estableciendo los procedimientos requeridos para este proceso.



GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Las direcciones tienen responsabilidad sobre la evaluación de riesgos, la realización del Plan de Auto-protección y Emergencias. Asimismo velarán por que se cumplan los procedimientos en materia de prevención de riesgos laborales, para lo que es necesario recibir formación adecuada en estas materias.

11

GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO

- 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.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA GESTIÓN DE UN CENTRO

Partimos de la idea de que corresponde al Equipo Directivo ejercer las tareas de organización y gobierno de un centro, sin olvidar el papel imprescindible e irrenunciable de la comunidad educativa en el control de la gestión y la evaluación del funcionamiento y el rendimiento académico, a través del consejo escolar y del claustro.

Es fundamental la incorporación de la figura de director como puesto de catálogo, con el adecuado y correspondiente nivel administrativo, a la plantilla de los centros.

Hoy en día la dirección de un centro ha adquirido tal complejidad, por la suma de múltiples y variadas competencias, que es necesario hablar de la profesionalización de la dirección. Por consiguiente, es necesario reconocer que esta tarea tiene una identidad profesional propia, para la cual tanto los directores y las directoras como los demás miembros de los equipos directivos deben recibir una formación específica (*previa* al ejercicio del cargo y *continua*, durante el tiempo que desempeñe la función. Y, por supuesto, que las Administraciones Educativas reconozcan y desarrollen las competencias de este nuevo modelo de dirección.

En este proceso de profesionalizar la dirección juegan un papel relevante los siguientes aspectos

- Selección de director o la directora.
- Formación.
- Estructura de los equipos directivos.
- Reconocimiento.

1. SELECCIÓN DEL DIRECTOR

- Requisitos: Debe ser un docente con una antigüedad en el cuerpo de, al menos, cinco años con evaluación positiva. 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.
- 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 tener mucho peso estos dos aspectos:
 - La formación previa.
 - La experiencia en el ejercicio de funciones directivas.

El proyecto de dirección será calificado por una comisión de selección que lo valore objetivamente, por lo que cada administración debe explicitar el baremo y fijar claramente cuáles son los requisitos solicitados, evitando ambigüedades en la interpretación de las condiciones de la selección.

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 han de otorgarle la importancia que tiene y respetar el compromiso que representa.

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 nivel. Por parte de la comunidad educativa los miembros serán representantes de los distintos sectores del consejo escolar.

El proceso de selección debe realizarse con el tiempo suficiente para que los candidatos seleccionados reciban la formación previa necesaria para ejercer el cargo, en caso de no tenerla acreditada.

2. FORMACIÓN

La formación para el ejercicio de la dirección es, sin duda, un elemento fundamental para su perfecto desarrollo. Se necesitan 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:

- **Tipo de formación**

Desde el punto de vista temporal se recomiendan tres fases:

- a) PREVIA
 - Ha de estar abierta a todos los que quieran desempeñar la función de dirección, garantizándose por parte de las Administraciones Educativas el acceso a la misma de todos los solicitantes.
 - Formación de carácter básico, de duración no inferior a 120 horas y evaluable.



- Habilita, dentro de la carrera profesional docente, 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, preferentemente un director experimentado.

c) CONTINUA

A partir del nombramiento como director 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., en 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 de su entorno social.
- ✓ Actividades de carácter voluntario. Ofertadas o no por la administración, se debe facilitar la asistencia a estas actividades.

La formación debe ser una obligación y un derecho para quienes desempeñan la dirección. Debe establecerse un mínimo de horas anuales, y extender esta condición a los restantes miembros del equipo directivo.

- **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:

- a) Marco normativo y procedimiento administrativo.
- b) Organización escolar y gestión de los recursos.

- c) Habilidades para el ejercicio de la dirección.
- d) Evaluación y calidad.

Es indispensable que las Administraciones Educativas cuenten con un área específica para la formación de directivos.

3. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DIRECTIVO

La composición de los equipos directivos debería amoldarse en cada caso a las realidades dispares de los centros. Un equipo directivo debería estar formado, al menos, por los siguientes miembros:

- Director o directora.
- Jefe o jefa de estudios, uno por cada turno de enseñanza.
- Secretario o secretaria.
- Jefes de estudio adjuntos, uno por cada una de las etapas educativas impartidas en el centro.

En función de las dimensiones o complejidad del centro:

- Vicedirector o vicedirectora.
- Vicesecretario o vicesecretaria, especialmente en centros de Formación Profesional en los que ha desaparecido la figura del administrador.
- Otros jefes de estudios adjuntos, jefe de residencia u otras figuras específicas, a propuesta razonada del director.

Los componentes del Equipo Directivo deben ser nombrados por el director, con la posibilidad de seleccionar a profesores sin destino definitivo en el centro, a través de la correspondiente comisión de servicios.

Los centros deben contar con equipos directivos estables, bien preparados, conocedores de la legislación educativa y de la organización de los centros. Equipos profesionales capaces de coordinar, programar, sincronizar y armonizar el trabajo del profesorado en la acción educativa y de establecer los procesos de evaluación adecuados para detectar y corregir posibles desviaciones de los objetivos del centro.



Se debe garantizar que los miembros del equipo directivo dediquen su tiempo a la tarea fundamental de la dirección del centro, sin perjuicio de que también puedan desarrollar actividad docente.

4. RECONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Actualmente, la dirección de los centros tiene una gran complejidad, y los recursos de que disponen los directivos para el desarrollo de sus tareas son escasos. En muchos procesos de selección convocados por las Administraciones Educativas quedan puestos de dirección sin cubrir, que acaban adjudicándose por designación directa de los responsables educativos.

Además de dotar a las direcciones de los centros de recursos necesarios, corresponde a la Administración hacer la función directiva más atractiva. Para ello se deben abordar actuaciones en dos campos diferenciados.

- Económico
 - 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.
- Administrativo
 - Otorgar la consideración de autoridad pública.
 - 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 y las directoras 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.



FEDADi

DOCUMENTOS

- 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.

17

Almería, a 26 de noviembre de 2011