



EUSKADIKO ESKOLA KONTSEILUA  
CONSEJO ESCOLAR DE EUSKADI

**Jornadas sobre la Dirección de los centros públicos de la CAPV**

# **INFORME DE LAS JORNADAS**

Palacio Euskalduna. Bilbao, 25 y 26 de enero de 2.001

# DOCUMENTO DE CONCLUSIONES

## TEMA 1. EL TRABAJO DE DIRECCIÓN. RENOVACIÓN DEL EQUIPO.

- 1.1. La función directiva en los centros escolares públicos.
- 1.2. Renovación de los equipos directivos.
- 1.3. La dirección y los planteamientos institucionales del centro.
- 1.4. El papel de la dirección en la organización del centro.

## TEMA 2. COMPETENCIAS Y RECURSOS.

- 2.1. La dirección en el marco de la autonomía de los centros.
- 2.2. El centro y la Administración Educativa.
- 2.3. Gestión de los recursos económicos.
- 2.4. Gestión de personal.

## TEMA 3. FORMACIÓN E INCENTIVOS.

- 3.1. Formación de los equipos directivos.
- 3.2. Redes de colaboración entre centros.
- 3.3. Incentivos económicos para los equipos directivos.
- 3.4. Dedicación horaria.

## **TEMA 1. EL TRABAJO DE DIRECCIÓN. RENOVACIÓN DEL EQUIPO.**

### **1.1. La función directiva en los centros escolares públicos**

Los equipos directivos de los centros educativos públicos cumplen una función esencial como aglutinadores y representantes efectivos del conjunto del centro, así como en la dinamización del profesorado para la mejora, sobre la base de un proyecto común.

El OMR es el órgano de participación de la comunidad escolar responsable de la dirección del centro en el que han de confluir los intereses de los distintos sectores de la comunidad escolar. Le corresponde tomar los acuerdos que enmarquen la acción educativa y la gestión de los recursos. El equipo directivo es el responsable último de su ejecución, contando con el profesorado y demás personal del centro, así como de la organización y la gestión. El director o directora dará cuenta al OMR de las decisiones adoptadas, del funcionamiento de la actividad escolar y de los resultados alcanzados.

A los equipos directivos les corresponde representar a toda la comunidad educativa. Para ello necesitan contar con la participación de todos los sectores. En general, se constata una participación efectiva del profesorado; pero se ve necesario aumentar el actual nivel de participación del alumnado y de los padres, que se estima bajo. Los propios equipos reconocen que les corresponde a ellos tomar el protagonismo en organizar la participación, si bien su impulso en el caso de los padres y madres de Educación Secundaria constituye una tarea difícil. Cada centro buscará las fórmulas más operativas que garanticen un máximo de participación y eficacia.

Una de las debilidades de los centros escolares públicos es la falta de una adecuada definición de la función directiva, en sus competencias y compensaciones, y la insuficiente valoración de dicha función tanto por parte de la Administración Educativa como del profesorado y del resto de la comunidad escolar; otra es el alto índice de nombramientos forzosos, sobre todo en la Educación Secundaria. Como factores favorables se consideran la estabilidad y experiencia en el cargo, la implicación del

conjunto de la comunidad escolar y la propia motivación de las personas que asumen los cargos.

El trabajo de dirección lleva consigo una gran responsabilidad que, habitualmente, se asume con el respaldo de todo el equipo directivo, exige una importante dedicación temporal y requiere competencias específicas, relacionales y de gestión para el desempeño de una multiplicidad de tareas que le son propias, en opinión de las Jornadas. Frente a la opinión de que cualquier docente es capaz de asumir la dirección con la simple preparación, los participantes en las Jornadas, de forma mayoritaria y, en especial, quienes tienen mayor experiencia en cargos directivos, consideran que estas competencias no las tienen todos los docentes: en parte, dependen de las características de la personalidad, y en otra parte pueden adquirirse o mejorarse a través de la formación o de la experiencia.

## **1.2. Renovación de los equipos directivos.**

Se considera adecuado el actual modelo de elección por parte del OMR pero, para que este modelo sea válido, se precisa que los centros asuman que, en buena medida, es su responsabilidad dotarse de los cargos directivos y, en consecuencia, apoyar a las personas adecuadas a que los asuman. El hecho de que un número elevado de direcciones se cubra por el sistema de designación representa un fracaso tanto de la Administración Educativa como de los centros. Una forma de concretar esta implicación es la propuesta de candidaturas por parte del claustro, sugiriendo las personas más idóneas para el cargo a través de los mecanismos que estime convenientes, quedando reservada al OMR, en todo caso, la toma de la decisión, como expresión del deseo del conjunto de la comunidad escolar.

Este procedimiento de elección, generalmente, no constituye un obstáculo para la toma de decisiones problemáticas si se adoptan con sentido de la equidad y por procedimientos democráticos. Sería oportuno establecer determinados mecanismos con el fin de salvaguardar la libertad de quienes tengan que adoptar decisiones especialmente difíciles.

Ante la confirmación de la convocatoria de elecciones para la renovación de cargos directivos a lo largo del presente curso 2000/01, se plantea la conveniencia de que

dicho proceso se realice a lo largo del segundo trimestre escolar, lo que permite adecuar procesos de transición y formación durante el tercero. Se insta a la Administración Educativa a que ponga en marcha los mecanismos de diálogo para que en el plazo de dos meses queden reguladas por acuerdo las condiciones para el ejercicio de los cargos directivos y se organice con especial atención el relevo de los equipos.

Dentro de estos mecanismos, se solicita a la Inspección Educativa que se implique en este proceso de renovación de cargos con antelación a la convocatoria oficial, conociendo las situaciones de los centros, y que les plantee la conveniencia de que vayan abordando internamente la preparación de dicho proceso.

Es importante que las candidaturas a la elección estén compuestas por el equipo directivo completo y se coincide en la necesidad de que presenten su Proyecto para los cuatro años, donde planteen las líneas de mejora que se proponen impulsar en relación con el PEC y el PCC. Los participantes en las Jornadas coinciden en que si el centro no ha elaborado el PEC, una prioridad de cualquier programa de dirección será impulsar su realización, implicando al conjunto de la comunidad escolar.

Se rechaza de forma general la exigencia de la acreditación como requisito previo para ser elegido. Mientras siga vigente, se demanda que esta condición pueda cumplirse de modo que se garantice el acceso más amplio posible a todos los cargos. El OMR, a la hora de elegir al equipo directivo o de revocar dicha elección, tendrá en cuenta la labor docente desarrollada, así como la idoneidad de las características personales para el desempeño de la función directiva. A la Administración Educativa le corresponde facilitar los cauces para la formación, así como establecer los procedimientos de evaluación de la práctica docente y de la función directiva.

Entre las medidas que pueden favorecer la transición interna de los equipos destacamos: que el cambio de equipo no afecte simultáneamente a todos sus miembros, estimular a que gran parte del Claustro acepte en algún momento algún cargo de coordinación o de gestión en niveles intermedios, así como la implicación de la Inspección Educativa en los procesos de renovación de los mismos. Otra forma de mejorar los procesos de transición, con el fin de no desperdiciar la experiencia adquirida, es que algún miembro del equipo saliente tenga una reducción horaria para apoyar al equipo entrante en su etapa inicial.

### **1.3. La dirección y los planteamientos institucionales del centro.**

Los equipos directivos y el resto de miembros de las Jornadas manifiestan la gran importancia de los planteamientos institucionales de centro, tanto los de medio-largo plazo (proyecto educativo y curricular) como los de frecuencia anual (plan anual y memoria), a la hora de guiar y orientar el trabajo colectivo. Al ser fruto de un acuerdo, facilitan la implicación para su puesta en práctica.

A nadie se le oculta, sin embargo, el riesgo de su burocratización cuando, tanto la comunidad escolar como la Administración Educativa, no saben darles el sentido que realmente tienen. En consecuencia, estos proyectos, como instrumentos de planificación a medio y largo plazo, deben estar pensados más en orientar toda la acción de la comunidad que en el cumplimiento de unos requisitos burocráticos.

Por este motivo, se plantea la urgencia de disponer de proyectos educativos y curriculares prácticos y actuales. Así como los centros de Educación Infantil y Primaria elaboraron su Proyecto Curricular, en gran medida gracias al impulso que la propia Administración Educativa les dio con el Plan Intensivo de Formación (PIF), se plantea la necesidad, fuertemente asumida, de que la Administración Educativa establezca un plan de asesoramiento y apoyo a los centros para que elaboren a corto plazo su proyecto educativo y su proyecto curricular, cuando aún no lo hayan hecho.

En cuanto a los planes anuales, se trata de una práctica consolidada en los centros de Educación Infantil y Primaria, a diferencia de los de Educación Secundaria; de ahí que sea un instrumento más generalizado y práctico en los primeros. Se considera necesario que la Administración Educativa exija a los centros la realización de los dos instrumentos de planificación anual, plan y memoria, como vía para la mejora continua de los centros.

En la Memoria anual se debieran recoger los hechos más sobresalientes de cada curso, así como la evaluación tanto del funcionamiento como de los resultados alcanzados. En los centros escolares, en general, falta cultura de autoevaluación, a pesar de tratarse del fundamento de cualquier proceso de mejora.

#### **1.4. El papel de la dirección en la organización del centro.**

La organización de los centros debe ser coherente con los principios en que se desea basar la acción educativa. La convivencia escolar debe fundamentarse en relaciones de igualdad, a través del respeto a todas las personas; en la aceptación de la diferencia sin caer en la discriminación o la segregación, y la atención individual según su necesidad en el aula, en las condiciones más normalizadas posibles, así como en la participación.

La implicación de los equipos directivos en la organización pedagógica es una tarea fundamental que debería ir en aumento. Las estructuras de coordinación pedagógica del profesorado y de orientación y apoyo a la diversidad constituyen los instrumentos a través de los cuales dicha intervención se materializa.

Corresponde a la dirección, directamente y a través de los órganos intermedios que se consideren necesarios, velar por el buen funcionamiento de la organización escolar y por un clima positivo de convivencia en el centro y en las aulas, así como realizar el seguimiento continuo y la evaluación de la actividad educativa ordinaria buscando la calidad de los procesos didácticos y el aprendizaje de todo el alumnado, e impulsar proyectos conjuntos que ayuden a avanzar en la mejora.

En cuanto al Reglamento de Organización y Funcionamiento, como marco interno regulador, las normas y criterios que se establezcan en él han de adaptarse a las características de cada edad y etapa educativas. La diversidad propia de los centros de Educación Secundaria obliga a establecer normas y criterios particulares, lo que entraña una dificultad añadida en su organización y funcionamiento.

En el tema organizativo se demanda, sobre todo desde los centros de Educación Secundaria, mayor capacidad para regular internamente las cuestiones de convivencia.

Con el fin de dar respuesta a las nuevas necesidades, el trabajo en equipo del profesorado requiere mayor disponibilidad horaria para estas tareas, así como el uso de instrumentos y habilidades que permitan una mayor eficiencia y eficacia del mismo. En los centros de Educación Infantil y Primaria se puede avanzar en el aprovechamiento de los tiempos disponibles.

Las Jornadas plantean de forma unánime la necesidad de garantizar el tiempo suficiente de permanencia del profesorado en el centro para hacer frente a las necesidades de coordinación y organización.

En la Educación Secundaria hay una clara polarización de opiniones sobre si la vía para alcanzar este objetivo es el cumplimiento efectivo de la norma que establece la obligatoriedad de permanencia del profesorado 30 horas semanales en el centro, previa la negociación pertinente.



## **TEMA 2. COMPETENCIAS Y RECURSOS.**

### **2.1. La dirección en el marco de la autonomía de los centros.**

La autonomía es una condición decisiva para que los centros desarrollen proyectos propios en respuesta a las necesidades educativas de su alumnado y a las demandas y aspiraciones colectivas. Los centros, basados en la participación de toda la comunidad escolar, la ejercerán con respeto a los principios básicos del sistema educativo vasco y dentro de un marco legal común suficientemente abierto, que delimite con claridad los límites de sus competencias.

El nivel de autonomía determina la capacidad de actuación de los centros y de sus órganos de gobierno. La dirección necesita contar con competencias para ejercer las funciones que se le han asignado, sin depender continuamente de las decisiones que se adopten en instancias ajenas al centro.

Si se consideran las cuatro áreas de autonomía, la situación actual refleja distintos niveles de desarrollo, en una escala descendente que va desde la económica y pedagógica a la organizativa y, a considerable distancia, la de personal, casi nula. Sin embargo, se estima que es necesario un nivel suficientemente alto en los cuatro ámbitos.

El nivel de autonomía de los centros ha de estar en consonancia con su capacidad para llevar a cabo proyectos propios. Con el fin de avanzar en este objetivo, se plantean las siguientes condiciones: equipos directivos para cuatro años con proyecto; asunción de los procesos de planificación e innovación; reconocimiento del Consejo como órgano rector, y la participación motivada de todos los sectores articulando para ello las formas y los medios precisos.

El grado de autonomía no tiene que ser necesariamente el mismo para todos los centros escolares, situación ésta que impide el avance de aquéllos mejor preparados y más dispuestos a llevarla a cabo. Se habrán de articular mecanismos que permitan un desarrollo diferenciado, garantizando unos mínimos de calidad para todos. De la misma forma, medidas compensadoras para aquellos centros que, por escolarizar a

alumnado socialmente más desfavorecido, tengan mayores dificultades para desarrollarla.

En lo que se refiere a la Administración Educativa, la autonomía va ligada a una función menos reglamentista y más favorecedora de la puesta en marcha de proyectos diferentes por parte de los centros aplicando los recursos necesarios. Cuanto mayores sean las cotas de autonomía, se requerirá que la Inspección Educativa asuma una función más activa en la evaluación procesual y final de los proyectos, así como en el control de los recursos asignados para llevarlos a cabo.

## **2.2. El centro y la Administración.**

Los equipos directivos perciben a la Administración Educativa Territorial y Autonómica como algo ajeno. Para que exista una relación efectiva, el primer paso es mejorar la información, que ha de ser clara, precisa y, siempre que sea posible, previa a la toma de decisiones. La Administración Educativa debe conocer bien la situación y los proyectos de los centros, establecer canales claros de comunicación, tanto de carácter colectivo como individual. Deberían celebrarse reuniones de forma periódica y siempre que se den circunstancias que las justifiquen, tanto con grupos de directores como centro a centro.

Se percibe conveniente la intervención a algún nivel de los centros, compatible con la de otros interlocutores, en la determinación de los recursos económicos que se les asignan, en un marco de negociación que supere el ámbito del centro.

Es obligación de la Administración Educativa reconocer a los equipos directivos como los representantes de la comunidad escolar, atender sus demandas y, previa evaluación, darles el apoyo que requieran sus proyectos. Igualmente, ha de arbitrar con decisión en los conflictos cuando se solicite su intervención.

La solicitud repetida de datos a los centros por parte de diferentes servicios de la Administración Educativa denota una falta de coordinación entre ellos que perjudica a los centros escolares. En los tiempos que estamos, resulta obvio que la gestión administrativa, al igual que la económica, así como la información de los datos

obligatorios (DAE, etc.) se ha de realizar mediante programas informáticos normalizados asumidos por todos los departamentos de la Administración Educativa.

A la Inspección Educativa se le solicita un conocimiento en profundidad de lo que sucede en los centros, para lo que es necesaria una mayor presencia y una actitud de ayuda a su desarrollo. Además del control del cumplimiento de las normas, se espera que extienda su actividad a las labores de evaluación y de asesoramiento.

Los COPs deben ser servicios de apoyo útiles tanto para los centros de Educación Primaria como de Secundaria. En el momento actual no están dando la respuesta esperada en estos últimos.

### **2.3. Gestión de los recursos económicos**

Los centros deben conocer los criterios generales que la Administración Educativa va a utilizar en la gestión de los recursos económicos y han de ser informados de su aplicación de manera pública y accesible. En términos globales, habrá que incrementar los recursos destinados a la enseñanza pública, a la vez que pueda resultar procedente una nueva distribución de ciertas partidas presupuestarias.

Los centros han experimentado, estos últimos años, un incremento apreciable en la capacidad de gestionar internamente los recursos económicos que se les asignan, juzgados insuficientes. Existe una clara necesidad de incrementar el capítulo de gastos de funcionamiento en los centros de Educación Primaria, y el de mantenimiento y obras en los de Educación Secundaria. Finalmente, las limitaciones en la disposición de los recursos termina por afectar a la calidad y al volumen de los proyectos pedagógicos y organizativos en marcha.

En los centros de gestión directa de comedor, se reclama la oportunidad de redistribuir los remanentes que resulten. En cuanto al transporte escolar, la opinión mayoritaria es que se otorgue a los centros la capacidad de organizar y contratar este servicio y, mientras esto no sea posible, puedan hacerlo a través de entes autorizados (APAs,...)

Es necesario mejorar la coordinación entre el Departamento de Educación, Universidades e Investigación y los ayuntamientos, con el fin de atender adecuadamente el mantenimiento de los centros de Educación Primaria.

#### **2.4. Gestión de personal.**

La dirección de los centros requiere mayores competencias de gestión de personal y una plantilla lo más estable posible.

Por lo que hace referencia a la ordenación del sistema, se plantea la urgencia de dar estabilidad a las plantillas mediante una OPE. Se valora positivamente la implantación de la figura del encargado de gestión administrativa en los centros de Educación Primaria aunque queda por determinar cómo se va a apoyar a los centros más pequeños en este campo. Tratándose de una figura distinta a la de secretario, se solicita que, cuando el centro lo estime oportuno, se autorice que ambas funciones puedan desarrollarlas una misma persona. Se solicita, igualmente, la estabilidad del personal administrativo no funcionario en los centros de Educación Secundaria.

Ante las dificultades que entraña la gestión, sobre todo en centros grandes y con recursos cuantiosos, sería conveniente estudiar la conveniencia de implantar administradores profesionales.

En cuanto a la gestión de personal, hay que hacer efectivas las previsiones que establece la ley de la Escuela Pública Vasca sobre la intervención de los órganos de gobierno de los centros en el diseño de la plantilla, la capacidad de asignar perfiles más detallados a las plazas y la participación en la provisión de sus puestos de trabajo.

La normativa de gestión de personal actual prima en exceso los intereses individuales frente a las necesidades de los centros. La Administración Educativa y los sindicatos, como responsables de su negociación, deben fijar nuevos criterios en la gestión de personal en los que se conjuguen mejor los derechos laborales del profesorado con los derechos del alumnado. En la aplicación de dichos criterios, debe darse un papel importante a las direcciones para que puedan atenderse adecuadamente las necesidades de cada centro.

Se considera necesario garantizar la estabilidad del profesorado implicado en proyectos y se propone que la evaluación efectuada por los órganos de gobierno del centro tenga un peso en la carrera docente para evitar un trato erróneamente igualitario.

En el tema de las sustituciones, que se considera necesario mejorar, ha de primar la agilidad, la proximidad y el acceso de los centros a la gestión.

Se reclama que los ayuntamientos precisen y hagan saber a los centros cuáles son las funciones de los conserjes.

## **TEMA 3. FORMACIÓN E INCENTIVOS.**

### **3.1. Formación de los equipos directivos.**

El trabajo directivo requiere una formación específica y corresponde al Departamento de Educación, Universidades e Investigación organizar un plan y garantizar los medios para que todas las personas que desarrollen tareas directivas tengan una formación suficiente para el desempeño de la función que se les asigna. Esta formación ha de ser eminentemente práctica, orientada tanto hacia las competencias técnicas en las áreas de organización y gestión como hacia el desarrollo de las habilidades sociales.

La formación para el trabajo directivo aborda cuestiones que son de interés para todos los profesionales de la docencia. Por ello, se solicita que, en la preparación universitaria de las escuelas de Formación del Profesorado, se insista en la dimensión organizativa de los centros y no solamente en la didáctico-pedagógica.

Se considera válida la previsión de la ley de la Escuela Pública Vasca de que las personas que sean elegidas para desempeñar el cargo de director de un centro escolar tengan una formación suficiente, al menos la equivalente a un curso de 100 horas. Para quienes no hayan adquirido esa formación en el momento de la elección, las Jornadas plantean que, como norma general, se realice una fase inicial de una duración no inferior a las 30 horas antes de la incorporación al cargo. En relación con el proceso electoral que tendrá lugar en los próximos meses, la organización y el correcto diseño de estos cursos intensivos requieren la máxima prioridad. Más adelante, esta fase inicial habrá que completarla a lo largo del primer año de ejercicio, con un espacio concreto de formación, o por medio de reuniones periódicas, teniendo en cuenta la demanda de los interesados.

Habrà que planificar con suficiente antelación las distintas fases del plan de formación para los cargos entrantes.

Resultaría conveniente que a todos los miembros del equipo directivo se les exigiera y facilitara esa formación inicial durante el tiempo en que ejercen la función, teniendo cabida en ella la específica del cargo que ocupan dentro del equipo.

### **3.2. Redes de colaboración entre centros.**

Las redes de colaboración entre equipos directivos de centros de una misma zona, de una etapa educativa o de quienes desarrollan proyectos similares, son una magnífica fuente de información, formación y ayuda mutua, según constatan los propios protagonistas. La validez de estas redes se ve muy favorecida por la estabilidad de los equipos directivos. Algunos COPs promueven seminarios de directores de centros de la zona y los propios equipos directivos han creado asociaciones (Ikaslan, Sarean, BIHE,...) donde abordan cuestiones de interés común. Quienes participan en estas asociaciones valoran positivamente los avances que se van alcanzando en la interlocución con la Administración y otras organizaciones.

No obstante, se advierte la necesidad de dar el paso a una situación legal donde, en lugar de actuar a título individual, puedan hacerlo en su calidad de directores, representantes institucionales de los centros y, en consecuencia, reconocidos como tales por la Administración y por los propios centros.

Por lo que se refiere a organismos de representación institucional de ámbito superior al centro (Consejos Escolares de Circunscripción), se constata su falta de operatividad y, en consecuencia, se aboga por su desaparición.

### **3.3. Incentivos económicos para los equipos directivos.**

Los incentivos económicos, combinados con un mayor reconocimiento y competencias, se consideran necesarios, en función de las responsabilidades que se adquieren. Esto se hace más relevante en el caso de los centros grandes y en aquéllos que tienen un elevado volumen de gestión.

Los incentivos económicos actualmente vigentes se consideran claramente insuficientes en relación a las funciones desempeñadas.

Se ha de regular y poner en marcha en la CAPV la consolidación de grado, establecido en la LOPEGCE, para quienes han ejercido la función directiva, en una

cuantía proporcional al tiempo desempeñado. Son particularmente sensibles a esta demanda las personas de mayor experiencia en los cargos.

La determinación de los complementos específicos para quienes ejercen funciones directivas debe realizarse en una negociación en la que se reconsideren los complementos específicos que percibe el profesorado por el ejercicio de las distintas funciones. Se echa en falta un sistema de incentivos que discrimine positivamente a los que más se implican.

Como estímulos complementarios se proponen el año sabático o una puntuación extraordinaria para el año de licencia por estudios. Como compensación al gran número de horas ocupadas fuera del horario habitual, se plantea como necesaria la flexibilidad horaria y de calendario para los cargos directivos y que se recoja de forma explícita en la circular de comienzo de curso.

#### **3.4. Dedicación horaria.**

Los equipos directivos necesitan contar con tiempo no lectivo suficiente para dedicarse a las tareas que tienen encomendadas, que estará en función del tamaño y la problemática que hayan de abordar. Con carácter general, en los centros de tamaño medio y grande se ve conveniente que el director esté liberado de carga lectiva; en caso de que desee asumirla, que no supere las seis horas semanales. En los centros más pequeños, la liberación estará en función del tamaño y de las características del trabajo organizativo a realizar.

Esta reducción o desaparición de cargas lectivas para la dirección es independiente de la que corresponda a los otros cargos de coordinación y gestión. Los centros necesitan el cupo horario suficiente y que quede en sus manos la distribución de esos tiempos de trabajo no lectivo.