

**COLECTIVO LORENZO LUZURIAGA**  
**LA DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

**INDICE**

- I. INTRODUCCIÓN: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA**
- II. LA DIRECCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS EN ESPAÑA**
  - a) Estructura organizativa de los centros, participación y competencias de los órganos colegiados
  - b) Competencias del director
  - c) Requisitos, formación inicial y modos de acceso a la dirección.
  - d) Formación continua, permanencia y cese de los directores
  - e) Evaluación de la función directiva
- III. LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO EUROPEO**
- IV. PROPUESTAS: HACIA UNA DIGNIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**
  - a) Una dirección participativa
  - b) Funciones de la dirección de centros escolares
  - c) Formación inicial y requisitos para acceder a la dirección.
  - d) Sistemas de acceso a la dirección y duración de los nombramientos
  - e) Plan de formación continua de los equipos directivos
  - f) Permanencia y cese en el ejercicio de la función directiva
  - g) Evaluación de los equipos Directivos
- V. ANEXOS**
  - I. Legislación actual en España sobre la Dirección en centros Públicos**
  - II. La evolución de la Dirección en España**

## **I) INTRODUCCIÓN: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA**

La dirección escolar es un factor muy influyente en el funcionamiento de los centros educativos, pero no es un elemento aislado del sistema, sino que forma parte del mismo y sus competencias no se pueden definir sin tener en cuenta la estructura y organización de los centros.

Cualquier planteamiento que se formule sobre la dirección de centros educativos debe hacerse de forma coordinada con la que se haga de la organización escolar de los centros: composición y competencias de los miembros del equipo directivo, de los órganos colegiados, del claustro de Profesores, de los Departamentos Didácticos, etc. Igualmente deberá definirse con claridad su relación con la Administración Educativa.

Hay que considerar que la escuela actual dista mucho de la de hace cuarenta o cincuenta años. Frente a la escuela estable y tradicional de entonces, más homogénea que la actual desde el punto de vista social, cultural y económico, la de hoy sufre la enorme presión de adecuación permanente al ritmo vertiginoso de la sociedad. Una escuela que debe dar respuesta a todos los alumnos procedentes de distinta clase social, cultura, etnia y religión que conviven en aulas heterogéneas, con una socialización y valores muy divergentes, que además ha de educar y enseñar en un contexto cultural condicionado por los valores de participación, tolerancia e igualdad que no sólo obliga a los docentes a asumir roles para los que no se les preparó en su formación inicial, sino que también requiere un nuevo modelo de dirección con las competencias necesarias para gestionar una escuela plural, diversa, participativa e integradora.

## **II) LA DIRECCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS EN ESPAÑA**

La legislación educativa española ha estado sometida a continuos cambios en los últimos cuarenta años. La estructura y organización de los centros y las competencias de los diferentes órganos colegiados han variado igualmente. Sin embargo, todo lo relacionado con la Dirección se ha circunscrito principalmente a quien selecciona a los directores. Aspectos como la formación inicial y continua y la evaluación de la función directiva han quedado relegados a un segundo plano.

Hay un acuerdo general en la importancia de una buena Dirección para garantizar la calidad educativa. El liderazgo de la Dirección se considera determinante en la mejora del funcionamiento de los centros. Sin embargo, en España, después de treinta años de sucesivas modificaciones legales, la Dirección sigue siendo uno de los temas más polémicos, tanto en su contenido como en la forma de acceder a la misma.

El tema de la Dirección Escolar se ha tratado en todas las leyes educativas: LODE, LOGSE, LOPEG, LOCE, LOE y LOMCE. Cada una de ellas desarrolló o modificó aspectos de la anterior. A pesar de ello podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que hasta el momento no se ha formulado una solución que satisfaga a los integrantes de la Comunidad Educativa.

A continuación, analizaremos el marco legal actual, centrándonos fundamentalmente en la LOMCE, actual Ley en vigor, y fijándonos en los siguientes aspectos:

- a. Estructura organizativa de los centros, participación y competencias de los órganos colegiados
- b. Competencias del director
- c. Requisitos, formación inicial y modos de acceso a la dirección.
- d. Formación continua, permanencia y cese de los directores
- e. Evaluación de la función directiva

Para facilitar la lectura, en el Anexo I se recogen los artículos de la Ley a que se hace referencia.

La LOMCE, ley actualmente en vigor, cambia aspectos importantes de la LOE y formula una modalidad de dirección que podríamos considerar de carácter autoritario, como a continuación iremos viendo.

### **a) Estructura organizativa de los centros, participación y Competencias de los órganos colegiados**

La normativa relacionada con la organización de los centros y de su dirección se abordó con carácter integrador en la LODE y se fueron introduciendo sucesivas modificaciones en la LOPEG y en la LOE. La LOCE, en su momento, introdujo cambios de mayor calado.

La LOE establece una organización de los centros con órganos colegiados de participación, a los que atribuye competencias reales en la gestión de los mismos. Plantea asimismo una modalidad de dirección de carácter participativo, tanto en el proceso de selección como en el ejercicio de la función directiva.

Pero será la LOMCE, actualmente en vigor, la que modificará sustancialmente los aspectos relacionados con la participación de la comunidad educativa y con la concepción de la dirección de los centros. En el art. 119 indica que existirán, al menos, los siguientes órganos colegiados: Consejo Escolar y Claustro de Profesores. Reduce el número de órganos colegiados y limita su capacidad decisoria sobre los temas de su competencia. No hace alusión al Equipo Directivo ni tampoco a la Comisión de Coordinación Pedagógica. Bien es cierto que implícitamente contempla la posibilidad de existencia de otros órganos.

No obstante, lo más significativo es que manifiesta una visión presidencialista y autoritaria de la Dirección, retirando a los órganos colegiados toda función decisoria y limitando sus competencias a ser órganos asesores de la Dirección. Por el contrario, aumenta de modo muy significativo el poder, que no la potestad, de los directores. Competencias que antes eran de los órganos colegiados pasan a serlo del director. En la práctica establece una modalidad de dirección que encajaría más en la modalidad “autoritaria” que en la participativa.

## **b) Competencias del director**

A diferencia de lo que sucede en otros países, la dirección de los centros educativos carece de una identidad claramente definida, y es percibida en los centros con una misión de carácter fundamentalmente burocrático-administrativo y de duración limitada.

El director, tal como se recoge en la LOMCE -artículos 132 y 122, entre otros-, tiene capacidad de decidir prácticamente todos los aspectos relacionados con el funcionamiento del centro.

Se le atribuyen competencias que antes correspondían a otros órganos, como aprobar las normas de convivencia, la Programación General Anual (PGA), decidir la admisión de alumnos, aprobar la obtención de recursos complementarios y fijar las directrices para la colaboración con la Administración local u otras entidades (art. 132).

Así mismo dispondrá de competencia para establecer requisitos y méritos específicos para puestos ofertados de personal funcionario docente, así como para la ocupación de puestos de interinidad (art. 122).

## **c) Requisitos, formación inicial y modos de acceso a la dirección.**

La forma de seleccionar a los directores en España ha variado con bastante frecuencia a lo largo de la Historia. Hasta la Ley del 70, generalmente los directores eran nombrados por el gobierno o por el Ministerio, bien directamente, bien entre una terna de catedráticos u oído el Claustro. En la Ley Moyano los Directores de Instituto dependían de la Universidad. El método era diferente en Primaria en que en 1918 se crea la figura del maestro director. En 1947 la Ley de Primaria regula con claridad la figura del director y en 1967 se crea el Cuerpo de Directores. En la LOECE de 1981 se da alguna participación al Consejo Escolar. La LODE de 1985 atribuye esa competencia al Consejo Escolar. La LOPEG introduce la Acreditación como requisito para ser elegible. La LOCE y la LOE establecen que los directores sean seleccionados por una Comisión específica integrada por miembros de la Administración educativa y del Consejo Escolar.

La LOMCE establece como requisitos para acceder a la Dirección los siguientes: una antigüedad como funcionario de carrera de al menos cinco años, haber impartido docencia directa como funcionario de carrera, durante al menos cinco años, en alguna de las enseñanzas de las que ofrece el centro, estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso programado por el MEC o por las CC. AA., y finalmente presentar un Proyecto de Dirección

El Curso Acreditativo que en diversas formulaciones existe desde la LOPEG no ha alcanzado una programación estable y de utilidad práctica para el desempeño de las funciones cada vez más complejas que conlleva la Dirección de centros educativos

En la selección de directores se contempla la participación de la comunidad educativa y de la Administración (artículos 133 y 135), y se lleva a cabo mediante una convocatoria de un concurso de méritos. La LOMCE ha modificado sustancialmente la composición de la Comisión de Selección, garantizando siempre la mayoría absoluta de representantes de la Administración. Este sistema de selección, unido a la pérdida de capacidad de decisión de los órganos colegiados y al incremento de poder decisorio de los directores, hace que en los

centros cada vez más se considere de escasa utilidad formar parte de los órganos colegiados y a los directores se les perciba como autoritarios.

La elección directa de los directores por la comunidad educativa, según opinión bastante generalizada, plantea inconvenientes en el desempeño posterior de la función directiva. En alguna forma se ha convertido en una lucha por determinar quién decide: la Administración o el centro, olvidándose luego de arbitrar las normas adecuadas para facilitar y exigir la participación real de la comunidad educativa en la gestión diaria de los centros.

La participación de la comunidad educativa en la gestión de los centros escolares, consagrada en nuestro sistema jurídico, en la práctica se ha reivindicado casi exclusivamente en la forma de designación de los directores. Si el director es elegido se tiende a dar por satisfecho el precepto legal, sea cual sea luego la forma en que aquel ejerza sus funciones.

Cabe preguntarse: ¿es la elección del director la única forma de garantizar la participación de la comunidad educativa en la gestión de los centros?, ¿puede tacharse de autoritaria cualquier otra forma de acceder a la Dirección? Un director seleccionado por medios profesionales, teniendo en cuenta los principios de mérito y capacidad, puede ser un modelo discutible, pero no necesariamente autoritario

#### **d) Formación continua, permanencia y cese de los directores**

No existe un plan de formación continua de directores.

El nombramiento de los directores se hace por cuatro años renovables, pudiéndose establecer un número máximo de renovaciones (artículo 136).

No se establece un procedimiento del posible cese de los directores.

#### **e) Evaluación de la función directiva**

Se contempla una evaluación de carácter individualizado al final de cada periodo que corre a cargo de la Inspección (art. 136). La Ley no establece los criterios en que debe basarse esa evaluación.

No se ha establecido un Plan Sistemático de evaluación de la función directiva. No obstante, existe un "Proyecto piloto de supervisión de Equipos Directivos" por la inspección educativa para centros dependientes del ministerio en el curso 2012- 2013.

En conclusión, no existe un plan de formación inicial específico del personal directivo acorde con las competencias que luego se le exigen, ni tampoco de formación continua. En la mayoría de los casos el aprendizaje de las tareas directivas obedece a una práctica de ensayo y error. Tampoco existe un modelo estructurado de evaluación objetiva de la función directiva y de exigencia de rendimiento de cuentas.

### III LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO EUROPEO

El modelo de dirección cambia en cada país condicionado fundamentalmente por tres variables: el acceso a la dirección, el funcionamiento y organización del centro educativo y los desafíos de carácter social y cultural a los que tienen que responder los centros. En casi toda Europa, la función directiva tiene un carácter estable, lo que no quiere decir que sea irreversible.

Sin embargo, los directores de la Unión Europea se parecen más que se diferencian, exceptuándose los directores españoles y portugueses

El modelo de director francés que dirige una escuela cuyos docentes son funcionarios circunscribe las funciones más importantes a la gestión administrativa y económica del centro, a la representación institucional, al mantenimiento de la disciplina escolar y al seguimiento y supervisión del desarrollo del programa de estudios, pero no suele intervenir en cuestiones pedagógicas ni didácticas, ni en la gestión de los recursos humanos, asuntos que son competencia de los dos tipos de inspectores que hay en Francia. El acceso a la función directiva, como cuerpo, se realiza a través de un concurso oposición de carácter nacional, una vez superados con éxito dos años de prácticas y formación inicial. Actualmente los directores franceses están muy bien remunerados; sin embargo, a causa de la conflictividad del alumnado y de la presión social a que está sometida la escuela, se está produciendo una escasa respuesta a la convocatoria de plazas a nivel nacional.

Parecidos perfiles, competencias y modos de acceso tienen los directores de Italia y Bélgica.

En el Reino Unido la dirección ha evolucionado desde un perfil administrador que representa a la comunidad local, a un perfil entre pedagógico y organizador, con mucha más autonomía y responsabilidad profesional que el director francés. Es seleccionado y contratado por la autoridad local de educación de entre numerosos candidatos, a los que se valora su experiencia previa y formación específica, así como su proyecto de gestión del centro

El director, una vez contratado, tiene una gran autonomía para organizar el centro y el profesorado; son evaluados cada cuatro años a través de una auditoría externa en función de los resultados académicos obtenidos. Sus funciones abarcan la organización del centro, los distintos programas de estudios, tanto de las áreas fundamentales como de los programas opcionales del propio centro, la gestión del profesorado, y la gestión del presupuesto y la búsqueda de recursos externos. Los directores ingleses están muy bien pagados y poseen gran prestigio social.

Los directores alemanes son funcionarios que acceden a la dirección mediante un concurso público convocado por el Länder correspondiente, de quien depende el sistema educativo. El proceso de selección no varía sustancialmente en cada Länder. Son seleccionados por una comisión que valora la experiencia docente y la formación específica en administración y dirección escolar. Sus funciones básicamente son el control de la disciplina de los alumnos, la coordinación didáctica y pedagógica del currículo, la gestión del personal -el director alemán puede llegar a despedir a un profesor en determinadas circunstancias-, y la organización y administración del centro, pero no se responsabilizan de la gestión económica, sobre la que los

centros tienen muy poca autonomía. Su retribución económica, está muy por encima del salario profesional de los docentes. El gran aliciente de la dirección para un docente alemán es que es un paso obligado para llegar a inspector o técnico de la Administración.

El perfil de dirección escolar más innovador parece ser el de los países escandinavos: Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia. El modelo de selección recae en una comisión dirigida por el responsable local de educación y compuesta por expertos profesionales con amplia experiencia y reconocido prestigio en la zona, representantes de asociaciones de directores y representantes sociales. Esta comisión presenta los dos o tres mejores candidatos seleccionados al representante de la autoridad local de educación que en unos casos negocia con cada centro el candidato más idóneo y en otros ofrece al consejo la decisión.

#### **IV.- PROPUESTAS: HACIA UNA DIGNIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.**

Conscientes de la importancia de la Dirección de los centros en los diferentes niveles educativos para conseguir una mejora de la calidad educativa nos proponemos formular las características básicas de una modalidad de dirección escolar de ámbito estatal, así como una forma de acceder a la misma y los requisitos imprescindibles que deben reunir los candidatos, de modo que se garantice su preparación técnica y experiencia profesional. Todo ello sin menoscabo de las mejoras que puedan introducir las Comunidades Autónomas, en el marco de sus competencias, para adecuarla a los aspectos específicos de cada Comunidad.

##### **a) Una dirección participativa**

Proponemos una modalidad de dirección profesional participativa, orientada a garantizar una mayor eficacia en la consecución de los objetivos educativos de los centros. Un elemento básico sería la formalización de un EQUIPO DIRECTIVO como Órgano Colegiado de Gestión del centro bajo la presidencia y dirección del director. La composición de los equipos directivos será diferente según el tipo y características de cada centro, pero, al menos, contará con una Jefatura de Estudios y una Secretaría en los centros de Primaria y Secundaria, y Subdirección y Secretaría en los de Educación Infantil.

La concepción participativa de la dirección exige una estructura y organización de los centros de carácter democrático, que garantice la participación de profesores, familias y alumnado en la gestión del mismo. En consecuencia, se precisa establecer una modificación de las funciones de los diferentes órganos individuales y colegiados que intervienen en los centros, ya sean de dirección o de coordinación didáctica, que deberán quedar reflejados en un nuevo Reglamento Orgánico de Gestión de los Centros. Asimismo, es preciso que los centros dispongan de suficiente autonomía para definir su modelo de gestión pedagógica y desarrollo del Proyecto Educativo del Centro, en el marco normativo que establezca la Administración Educativa correspondiente.

Las Administraciones Educativas deben proponerse la mejora de la percepción social de los directores y equipos directivos de los centros escolares como colectivo de prestigio.

## **b) Organización y competencias de la dirección**

Las competencias del equipo directivo serán las siguientes:

- Elaborar los documentos y proyectos -como el PEC, PCC, PGA, RRI, MEMORIA, etc.- que deberá presentar a los correspondientes órganos del centro para su análisis y aprobación.
- Definir la propuesta anual de modificaciones de plantilla del personal del centro, especialmente el cupo de Profesores para su posterior discusión y aprobación con la Administración Educativa.
- Confeccionar el proyecto de presupuesto económico del centro que se presentará al Consejo Escolar para su aprobación definitiva y llevar a cabo el seguimiento de su ejecución.
- Fomentar propuestas y cauces que impulsen y faciliten la participación de la comunidad educativa en la gestión del centro.
- Colaborar con el director en el desempeño del liderazgo pedagógico del centro.

Entre las funciones del director a nivel individual consideramos fundamentales las siguientes:

- Liderar la planificación institucional del centro.
- Gestionar el personal y los recursos.
- Impulsar la calidad de los procesos educativos.
- Representar a la Administración en el centro y viceversa.
- Ser el interlocutor del centro con otros centros e instituciones
- Impulsar la participación de los diferentes sectores de la Comunidad Educativa

El adecuado desempeño de muchas de las funciones que hoy se exigen a los Equipos Directivos requiere introducir modificaciones en la normativa vigente que flexibilice, entre otros supuestos, la rigidez existente en la asignación de materias y elección de horarios. Asimismo, la posibilidad de la intervención de los miembros del equipo directivo y de los jefes de Departamento en el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje.

La complejidad cada vez mayor de los problemas que se plantean en los centros escolares, lleva a las direcciones de los centros a asumir cada día nuevas funciones, cuyo desempeño requiere la constitución de equipos directivos integrados por profesores con experiencia y formación específicas, capaces de trabajar colegiadamente coordinados por el director.

La retribución económica de los equipos directivos deberá estar acorde con el grado de responsabilidad que implica el ejercicio de esa función y contemplar su consolidación parcial en condiciones similares en las diferentes comunidades autónomas, en los términos que las administraciones educativas determinen.

El equipo directivo compaginará su función directiva con la labor docente, según el tipo de centro.

### **c) Formación inicial y requisitos para acceder a la dirección**

Consideramos que el desempeño de la función directiva, tal como se la concibe hoy en día, requiere una formación específica, de carácter teórico-práctico que conduzca a una habilitación para el cargo.

Las Administraciones Educativas deben arbitrar los medios para habilitar y disponer de un número adecuado de candidatos a directores y equipos directivos, tanto para centros públicos, como de centros sostenidos con fondos públicos, que acrediten haber superado un plan específico de formación teórico-práctica diseñado e impartido por la propia Administración Educativa.

La posibilidad de acceder a este Plan específico de Formación vendrá determinada por lo que se establezca en el diseño de la carrera docente y por los requisitos complementarios que, en su caso, puedan establecer las Administraciones Educativas en el ejercicio de sus competencias.

El plan de formación inicial se impartirá a lo largo de un curso escolar con un mínimo de 10 créditos ECTS (*European Credit Transfer System*) de manera que un crédito se corresponde con un mínimo de 25 horas de trabajo, de las cuales 10 horas serían presenciales.

El plan de formación deberá contar con módulos, entre otros, de gestión y administración, legislación escolar, técnicas de trabajo en grupo, liderazgo, comunicación, motivación, capacidad de respuesta, formación pedagógica y didáctica para desarrollar proyectos innovadores.

Para acceder a la habilitación, además de los requisitos de formación y experiencia debidamente acreditada, se exigirá haber desempeñado funciones docentes con evaluación positiva, en el nivel a que se aspira, al menos, durante cinco cursos.

Las Administraciones Educativas determinarán en cada convocatoria el número máximo de habilitaciones, en función de las necesidades previstas, así como la valoración de méritos y la composición del tribunal correspondiente, que se ocupará de la selección de candidatos.

La habilitación obtenida tendrá una duración de seis cursos y se renovará automáticamente por otros seis años, siempre y cuando al final del periodo se haya obtenido una valoración positiva. Durante ese tiempo los profesores habilitados deberán participar y superar los planes de formación continua que regulen las administraciones educativas, así como ejercer funciones directivas durante, al menos, dos cursos académicos en un equipo directivo o en la administración educativa. En caso contrario perderían su condición de habilitados.

Con carácter extraordinario, durante la implantación del modelo de habilitación, quienes estén desempeñando funciones directivas en la actualidad o acrediten haberlas desempeñado por un periodo superior a dos cursos académicos podrán acceder a la nueva habilitación participando en los Planes de Formación continua que se programen.

#### **d) Sistema de acceso a la dirección y duración de los nombramientos**

Con demasiada frecuencia se ha puesto el acento en quién elige al director para calificar de participativa o no la gestión de un centro, olvidando o relegando a segundo término la participación real de la Comunidad Educativa en el quehacer diario del centro.

La elección del director se realizará por un tribunal o comisión de selección mixta al 50 % del interior y del exterior del centro. Los miembros externos al centro serán directores e inspectores objetivamente seleccionados. Los miembros internos serán miembros elegidos del Consejo Escolar, garantizándose la representación del profesorado y de los padres y madres.

Esta comisión elegirá al director entre los aspirantes habilitados que, mediante la presentación de sus méritos y de un proyecto de dirección para ese centro, hayan optado a la dirección del mismo. En el proyecto se debería incluir los miembros que compondrán el equipo directivo. Pertenecer a la plantilla de profesores del centro a que se aspira, podrá ser un mérito, pero no debiera ser requisito imprescindible.

Todo el procedimiento seguido será consignado en un acta y se hará público, para asegurar la transparencia del proceso.

Sólo en caso de no concurrir ningún aspirante o que ninguno de ellos obtenga mayoría en la Comisión de selección reunida a tal fin, la Administración nombraría un director seleccionado igualmente entre los acreditados.

#### **e) Plan de formación continua de los equipos directivos**

Las Administraciones Educativas están obligadas a diseñar un Programa de Formación Continua de los directivos, integrado por una serie de módulos formativos, unos de carácter genérico destinados a todos los miembros de los equipos directivos y otros de carácter específico según el puesto que desempeña o aspira ejercer en el Equipo Directivo,

Los Profesores habilitados para desempeñar funciones directivas en centros escolares deberán acreditar periódicamente haber cursado y superado un determinado número de esos Créditos Formativos

La participación y superación de los Planes de formación continua será obligatoria para todos aquellos que estén desempeñando funciones directivas y será igualmente exigida para mantener la condición de habilitados para el desempeño de la función directiva a quienes no estén en el ejercicio de esas funciones

La impartición de los Módulos Formativos corresponderá a las Administraciones Educativas o a Instituciones previamente autorizadas.

Así mismo, dentro de los Planes de formación continua se impulsará la creación de seminarios permanentes formados por directivos de las mismas zonas geográficas

## **f) Permanencia y cese en el ejercicio de la función directiva**

La Dirección de los centros se renovará por periodos de cuatro años, estableciéndose un número máximo de dos renovaciones en un mismo centro, siendo exigible en todo caso una evaluación positiva.

Deberán establecerse claramente las condiciones de carácter objetivo exigibles para la renovación y contemplarse también la posibilidad de cese de carácter extraordinario, fijando claramente las causas que pueden justificarlo: expediente disciplinario, no superar los programas de formación continua, revocación por una mayoría cualificada del Consejo Escolar, etc.

## **g) Evaluación de la función directiva**

La evaluación de la función directiva, tanto el funcionamiento de los equipos como tales y las tareas específicas de cada uno de sus miembros, es sin duda un instrumento esencial para lograr un buen funcionamiento de los centros educativos. Esta evaluación deberá estar orientada prioritariamente a la mejora en el desempeño de las funciones y no exclusivamente a una calificación concreta. Es preciso establecer unos criterios claros de evaluación en los que se contemplen, por un lado, los aspectos comunes a todos los centros y, por otro, los específicos del Proyecto de dirección de un determinado centro.

Corresponde a la Administración Educativa diseñar un sistema objetivo de evaluación periódica de la función directiva que contemplará una evaluación interna del propio centro a realizar por el Consejo Escolar y otra externa a realizar por profesionales especializados.

La evaluación de la función directiva ha de centrarse en las competencias asignadas a la función directiva, lo que exigiría al menos evaluar:

- En qué medida la organización llevada a cabo y los documentos elaborados (PEC, PCC, Memoria, etc.) han estado en concordancia con los fines, y han sido eficaces y equitativos.
- La adecuación de la gestión de los distintos recursos del centro al objetivo del proyecto educativo y a la contribución a la mejora de los resultados del alumnado.
- El grado de alcance, por todo el personal, de la asunción de responsabilidad en sus conductas y en las prácticas profesionales
- El impulso ofrecido al profesorado para desarrollar sus competencias docentes, y para fomentar el intercambio de experiencia y la comunicación entre el mismo.
- La puesta en marcha y la aplicación de los diferentes procesos de mejora para aquellos alumnos y alumnas con dificultades de aprendizaje
- Las acciones realizadas para impulsar la calidad de los procesos educativos, y para compartir las mejores prácticas dentro del centro y con otros centros cercanos.
- Las relaciones que se han llevado a cabo con directivos de otros Centros para mejorar los resultados académicos, personales y sociales del alumnado
- Las actuaciones de apoyo al Consejo Escolar y el impulso a la participación del alumnado y de sus familias.

Marzo 2018

# ANEXO I

## Legislación actual en España sobre la Dirección de centros públicos

### 1. COMPETENCIAS DEL DIRECTOR (LOMCE)

#### «Artículo 132. Competencias del director.

Son competencias del director:

- a) Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- b) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.
- c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- d) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- e) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- f) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.
- g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.
- h) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- i) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.
- 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.
- k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.
- l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente Ley Orgánica.
- m) Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.
- n) Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.
- ñ) Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.
- o) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.
- p) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.»

### **«Artículo 122 bis. Acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes.**

1. Se promoverán acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva, según establezcan el Gobierno y las Administraciones educativas.

Dichas acciones comprenderán medidas honoríficas tendentes al reconocimiento de los centros, así como acciones de calidad educativa, que tendrán por objeto el fomento y la promoción de la calidad en los centros.

2. Las acciones de calidad educativa partirán de una consideración integral del centro, que podrá tomar como referencia modelos de gestión reconocidos en el ámbito europeo, y habrán de contener la totalidad de las herramientas necesarias para la realización de un proyecto educativo de calidad. A tal fin, los centros docentes deberán presentar una planificación estratégica que deberá incluir los objetivos perseguidos, los resultados a obtener, la gestión a desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades.

La realización de las acciones de calidad educativa estará sometida a rendición de cuentas por el centro docente.

3. El proyecto educativo de calidad supondrá la especialización de los centros docentes, que podrá comprender, entre otras, actuaciones tendentes a la especialización curricular, a la excelencia, a la formación docente, a la mejora del rendimiento escolar, a la atención del alumnado con necesidad específica de apoyo educativo, o a la aportación de recursos didácticos a plataformas digitales compartidas.

Los resultados de las acciones se medirán, sobre todo, por las mejoras obtenidas por cada centro en relación con su situación de partida.

Las acciones de calidad educativa, que deberán ser competitivas, supondrán para los centros docentes la autonomía para su ejecución, tanto desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos como de los recursos materiales y financieros.

4. Para la realización de las acciones de calidad, el director del centro dispondrá de autonomía para adaptar, durante el período de realización de estas acciones, los recursos humanos a las necesidades derivadas de los mismos. Las decisiones del director deberán fundamentarse en los principios de mérito y capacidad y deberán ser autorizadas por la Administración educativa correspondiente, que se encargará de que se cumpla la normativa aplicable en materia de recursos humanos. La gestión de los recursos humanos será objeto de evaluación específica en la rendición de cuentas. El director dispondrá de las siguientes facultades:

a) Establecer requisitos y méritos específicos para los puestos ofertados de personal funcionario docente, así como para la ocupación de puestos en interinidad.

b) Rechazar, mediante decisión motivada, la incorporación a puestos en interinidad de personal docente procedente de las listas centralizadas. Esta decisión deberá ser refrendada por la Administración educativa correspondiente.

c) Cuando el puesto se encuentre vacante, sin estar cubierto de manera definitiva por funcionario de carrera docente, y exista financiación adecuada y suficiente, proponer, de forma motivada, la prórroga en la comisión de servicios del funcionario de carrera docente que hubiera venido ocupando el puesto de forma provisional o, en su caso, el nombramiento de nuevo en el mismo puesto del funcionario interino docente que lo venía desempeñando, cuando, en ambos supuestos, habiendo trabajado en los proyectos de calidad, sean necesarios para la continuidad de los mismos. En todo caso, en la propuesta deberá quedar debidamente justificada la evaluación positiva del funcionario en el desarrollo de su actividad dentro del correspondiente proyecto de calidad, así como la procedencia e importancia de su continuidad en el puesto que venía desarrollando dentro del proyecto para asegurar la calidad y la consecución de objetivos.

Las Administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes, dotando a los directores de la necesaria autonomía de gestión para impulsar y desarrollar las acciones de calidad educativa.

5. La actividad realizada por el personal afecto a la ejecución de las acciones de calidad educativa, con una valoración positiva, deberá serle reconocida tanto en la provisión de puestos de trabajo como a efectos de carrera profesional, entre otros.»

## **2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS CENTROS. PARTICIPACIÓN. COMPETENCIAS DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS**

### **«Artículo 119. Participación en el funcionamiento y el gobierno de los centros públicos y privados concertados. (LOMCE)**

1. Las Administraciones educativas garantizarán la intervención de la comunidad educativa en el control y gestión de los centros sostenidos con fondos públicos a través del Consejo Escolar.
2. El profesorado participará también en la toma de decisiones pedagógicas que corresponden al Claustro, a los órganos de coordinación docente y a los equipos de profesores y profesoras que imparten clase en el mismo curso.
3. Corresponde a las Administraciones educativas favorecer la participación del alumnado en el funcionamiento de los centros, a través de sus delegados de grupo y curso, así como de sus representantes en el Consejo Escolar.
4. Los padres y los alumnos y alumnas podrán participar también en el funcionamiento de los centros a través de sus asociaciones. Las Administraciones educativas favorecerán la información y la formación dirigida a ellos.
5. Los centros tendrán al menos los siguientes órganos colegiados, con las funciones que se indican en esta Ley:
  - a) Consejo Escolar.
  - b) Claustro del profesorado.»

### **A.- CONSEJO ESCOLAR**

#### **«Artículo 127. Competencias del Consejo Escolar. (LOMCE)**

El Consejo Escolar del centro tendrá las siguientes competencias:

- a) Evaluar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente Ley orgánica.
- b) Evaluar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.
- c) Conocer las candidaturas a la dirección y los proyectos de dirección presentados por los candidatos.
- d) Participar en la selección del director del centro, en los términos que la presente Ley Orgánica establece. Ser informado del nombramiento y cese de los demás miembros del equipo directivo. En su caso, previo acuerdo de sus miembros, adoptado por mayoría de dos tercios, proponer la revocación del nombramiento del director.
- e) Informar sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.
- f) Conocer la resolución de conflictos disciplinarios y velar por que se atengan a la normativa vigente. Cuando las medidas disciplinarias adoptadas por el director correspondan a conductas del alumnado que perjudiquen gravemente la convivencia del centro, el Consejo Escolar, a instancia de padres, madres o tutores legales, podrá revisar la decisión adoptada y proponer, en su caso, las medidas oportunas.
- g) Proponer medidas e iniciativas que favorezcan la convivencia en el centro, la igualdad entre hombres y mujeres, la igualdad de trato y la no discriminación por las causas a que se refiere el artículo 84.3 de la presente Ley Orgánica, la resolución pacífica de conflictos, y la prevención de la violencia de género.
- h) Promover la conservación y renovación de las instalaciones y del equipo escolar e informar la obtención de recursos complementarios, de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.
- i) Informar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.

j) Analizar y valorar el funcionamiento general del centro, la evolución del rendimiento escolar y los resultados de las evaluaciones internas y externas en las que participe el centro.

k) Elaborar propuestas e informes, a iniciativa propia o a petición de la Administración competente, sobre el funcionamiento del centro y la mejora de la calidad de la gestión, así como sobre aquellos otros aspectos relacionados con la calidad de la misma.

l) Cualesquiera otras que le sean atribuidas por la Administración educativa.»

## **B.- CLAUSTRO DE PROFESORES**

### **Artículo 129. Competencias. (LOE)**

El Claustro de profesores tendrá las siguientes competencias:

- a) Formular al equipo directivo y al Consejo Escolar propuestas para la elaboración de los proyectos del centro y de la programación general anual.
- b) Aprobar y evaluar la concreción del currículo y todos los aspectos educativos de los proyectos y de la programación general anual.
- c) Fijar los criterios referentes a la orientación, tutoría, evaluación y recuperación de los alumnos.
- d) Promover iniciativas en el ámbito de la experimentación y de la investigación pedagógica y en la formación del profesorado del centro.
- e) Elegir sus representantes en el Consejo Escolar del centro y participar en la selección del director en los términos establecidos por la presente Ley.
- f) Conocer las candidaturas a la dirección y los proyectos de dirección presentados por los candidatos.
- g) Analizar y valorar el funcionamiento general del centro, la evolución del rendimiento escolar y los resultados de las evaluaciones internas y externas en las que participe el centro.
- h) Informar las normas de organización y funcionamiento del centro.
- i) Conocer la resolución de conflictos disciplinarios y la imposición de sanciones y velar por que éstas se atengan a la normativa vigente.
- j) Proponer medidas e iniciativas que favorezcan la convivencia en el centro.
- k) Cualesquiera otras que le sean atribuidas por la Administración educativa o por las respectivas normas de organización y funcionamiento

## **3. REQUISITOS DE ACCESO A LA DIRECCIÓN (LOMCE)**

Ochenta y tres. El apartado 1 del artículo 134 queda redactado de la siguiente manera:

«1. Serán requisitos para poder participar en el concurso de méritos los siguientes:

- a) Tener una antigüedad de al menos cinco años como funcionario de carrera en la función pública docente.
- b) Haber impartido docencia directa como funcionario de carrera, durante un período de al menos cinco años, en alguna de las enseñanzas de las que ofrece el centro a que se opta.
- c) Estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, impartido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o por las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas. Las características del curso de formación serán desarrolladas reglamentariamente por el Gobierno. Las certificaciones tendrán validez en todo el territorio nacional.
- d) Presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.

## **4. MODO DE ACCESO A LA DIRECCIÓN (LOMCE)**

### **Artículo 133. Selección del director.**

1. La selección del director se realizará mediante un proceso en el que participen la comunidad educativa y la Administración educativa.

2. La selección y nombramiento de directores de los centros públicos se efectuará mediante concurso de méritos entre profesores y profesoras funcionarios de carrera que impartan alguna de las enseñanzas encomendadas al centro.

3. La selección se realizará de conformidad con los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad.»

#### **«Artículo 135. Procedimiento de selección.**

1. Para la selección de los directores en los centros públicos, las Administraciones educativas convocarán concurso de méritos y establecerán los criterios objetivos y el procedimiento de selección, así como los criterios de valoración de los méritos del candidato y del proyecto presentado.

2. La selección será realizada por una comisión constituida, por un lado, por representantes de las Administraciones educativas, y por otro, en una proporción mayor del treinta y menor del cincuenta por ciento, por representantes del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro del profesorado de dicho centro. Las Administraciones educativas determinarán el número total de vocales de las comisiones y la proporción entre los representantes de la Administración y de los centros. En cualquier caso, deberán dar participación en las comisiones a los Consejos Escolares de los centros.

La comisión actuará de acuerdo con lo indicado en los artículos 22 a 27 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

3. La selección se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, la valoración del proyecto de dirección, y la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor o profesora. Se valorará de forma especial la experiencia previa en un equipo directivo, la situación de servicio activo, el destino, trabajo previo y labor docente desarrollada en el centro cuya dirección se solicita, así como, en su caso, haber participado con una valoración positiva en el desarrollo de las acciones de calidad educativa reguladas en el apartado 4 del artículo 122 de esta Ley Orgánica, o en experiencias similares.»

## **5. FORMACIÓN CONTINUA**

## **6. NOMBRAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS DIRECTORES**

#### **«Artículo 136. Nombramiento.**

1. La Administración educativa nombrará director del centro que corresponda, por un período de cuatro años, al aspirante que haya sido seleccionado en el procedimiento regulado en el artículo anterior.

2. El nombramiento de los directores podrá renovarse, por períodos de igual duración, previa evaluación positiva del trabajo desarrollado al final de los mismos. Los criterios y procedimientos de esta evaluación serán públicos y objetivos e incluirán los resultados de las evaluaciones individualizadas, a que hace referencia el artículo 144, realizadas durante su mandato, que, en todo caso, considerarán los factores socioeconómicos y socioculturales del contexto y el seguimiento de la evolución en el tiempo. Las Administraciones educativas podrán fijar un límite máximo para la renovación de los mandatos

## ANEXO II

### La evolución de la Dirección en España

*Juan Salamé Sala, Noviembre 2007*

**TABLA 1: Historia de la Dirección en España (página 4)**

EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN EN ESPAÑA <sup>15</sup>		
FECHA	PRIMARIA	SECUNDARIA
1857-1900		Nombramiento de un Catedrático por el Ministerio
1901-1938		Terna de Catedráticos
1910-1966	Concurso de traslado, oposición o elección por el Claustro según el tamaño de la escuela.	
1939-1954		Nombramiento ministerial
1955-1969		Terna de Catedráticos
1967-1969	Cuerpo de Directores	
1970-1976		Nombramiento ministerial de un Catedrático "oído" el Claustro (Ley General de Educación)
1970-1980	Nombramiento ministerial "oído" el Claustro y el Consejo de Dirección (Ley General de Educación)	
1977-1980		Terna de Catedráticos
1981-1984	Selección de un maestro entre la Administración y el Consejo de Dirección (LOECE))	Selección de un profesor entre la Administración y el Consejo de Dirección (LOECE))
1985-1994	Elección de un maestro por el Consejo Escolar (LODE)	Elección de un profesor por el Consejo Escolar (LODE)
1995-2002	Elección de un maestro acreditado por el Consejo Escolar (LOPEGCE)	Elección de un profesor acreditado por el Consejo Escolar (LOPEGCE)
2002	Selección de un maestro por una Comisión de Selección (LOCE y LOE)	Selección de un profesor por una Comisión de Selección (LOCE y LOE)