

EL PERFIL DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR SEGÚN LA LOE

Dr. Julio Ruiz Palmero
Universidad de Málaga (España – UE)
julioruiz@uma.es

En el presente artículo, realizaremos un repaso sobre la situación actual de la dirección escolar en España centrándonos en los cambios que ha experimentado la normativa que la regula. Con ello, realizaremos un breve por lo regulado en la actual Ley Orgánica de Educación respecto a la dirección escolar.

Palabras clave: *dirección, LOE, perfil*

1. INTRODUCCIÓN

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, en el capítulo IV del Título V, contempla el procedimiento para la selección, formación inicial y nombramiento de directores y directoras de los centros docentes públicos, mediante un proceso que deberá permitir seleccionar a las candidaturas más idóneas profesionalmente y que obtengan el mayor apoyo de la comunidad educativa de entre los profesores y profesoras, funcionarios de carrera, que cumplan determinados requisitos y de acuerdo con los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad.

De acuerdo esto último, y en virtud de las competencias atribuidas a la Comunidad Autónoma de Andalucía, se publica el Decreto 59/2007, de 6 de marzo, por el que se regula la selección, formación inicial y nombramiento de Directores y Directoras de Centros Docentes Públicos dependientes de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Se publica, igualmente, la Orden de 26 de febrero de 2007, por la que se desarrolla el procedimiento de selección de los Directores y Directoras.

Este Decreto favorece el acceso a la dirección de las personas más cualificadas y las mejor valoradas por la comunidad educativa para desarrollar un proyecto basado en la participación de todos los sectores, en el conocimiento del propio centro docente y su entorno, de su realidad social, económica, cultural y laboral y en la consecución de los objetivos educativos que se proponga. Por lo que hace referencia a la participación, se nombra una

Comisión de Selección de la que formarán parte todos los sectores de la Comunidad Educativa. El conocimiento del contexto en el que desarrolla su labor el director es clave en la planificación y consecución de los objetivos que se proponga.

En cuanto a la estructura del procedimiento se establecen tres momentos importantes dentro del proceso: selección, basada en un concurso de méritos y en la valoración de un Programa de Dirección; formación inicial, que consistirá en un curso teórico y la realización de un período de prácticas; valoración de un mandato de cuatro años, en el que, de ser evaluado positivamente, podrán continuar ejerciendo el cargo.

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo con la normativa que se desarrolla el procedimiento de selección de los Directores y Directoras los Centros Docentes Públicos dependientes de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, se ha realizado un estudio de las funciones y competencias establecidas en la normativa vigente en relación al Director de Centros Públicos. Derivadas de éstas se procede a una descripción del perfil profesional para ejercer dicho cargo y se establecen los objetivos e indicadores que pueden ser útiles a la hora de elaborar un Programa de Dirección. Del mismo modo se ha considerado interesante incluir todas las referencias legislativas que afectan más directamente a la dirección escolar, como son las relacionadas con la organización y funcionamiento de los centros, de los órganos colegiados y de los unipersonales.

2. FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL DIRECTOR/A

De acuerdo con el artículo 132, del capítulo IV, del Título V, de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, serán 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 de profesores 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, en cumplimiento de la normativa vigente sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley. 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.
- 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 de profesores 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 de profesores y al Consejo Escolar del centro.
- l) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

3. PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR/A

En relación con lo expuesto en la LOE, el Director debe:

- Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Conocimiento, aplicación y capacidad de interpretación de la Legislación vigente.
- ❖ Talante negociador en la aplicación de la misma.
- ❖ Integridad y actuación ética.
- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro y adoptar las resoluciones disciplinarias que correspondan de acuerdo con las normas aplicables.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Dirección de personas hacia un proyecto de centro.
- ❖ Liderazgo.
- ❖ Comunicación.
- ❖ Equidad y rigor.
- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro hacia la consecución del proyecto educativo del mismo, de acuerdo con las disposiciones vigentes y sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar del centro.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Dirección de proyectos (planificación, diseño...).
- ❖ Colaboración, cooperación y habilidades de trabajo en equipo.
- ❖ Proyección y perspectiva futura.
- ❖ Motivación de logro, manteniendo una actitud positiva hacia la posibilidad de conseguir los objetivos del Proyecto de Centro.
- Ostentar la representación del centro, sin perjuicio de las atribuciones de las demás autoridades educativas.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias,

capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Dinamización.
 - ❖ Comunicación de una imagen positiva de la institución educativa que se represente.
 - ❖ Optimismo.
 - ❖ Relaciones sociales.
 - ❖ Responsabilidad.
- Colaborar con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Mediación y negociación.
 - ❖ Servicio y cooperación.
- Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro de profesores y al Consejo Escolar del centro.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Liderazgo.
 - ❖ Formación de equipo.
- 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.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Dinamización.
- ❖ Relaciones sociales.
- ❖ Motivación hacia un proyecto.

- ❖ Generación de compromiso y estructuras participativas.
 - ❖ Defensa de valores democráticos y solidarios.
 - ❖ Generación de confianza.
 - ❖ Delegación de competencias.
 - ❖ Construcción de una idea común del estudio, como esfuerzo solidario y mejora del proceso educativo.
- Favorecer la convivencia en el centro, resolver los conflictos e imponer todas las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos, de acuerdo con las normas que establezcan las Administraciones educativas y en cumplimiento de los criterios fijados en el reglamento de régimen interior del centro. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Diálogo comprometido.
- ❖ Negociación (según un modelo de convivencia basado en los valores democráticos, participativos y solidarios, recogidos para nuestro sistema educativo).
- ❖ Organización de las estructuras, de los procedimientos y los canales de participación para la cohesión social.
- ❖ Implicación de los equipos para la consecución de un clima positivo de convivencia y aprendizaje.
- ❖ Selección de recursos y materiales adecuados al contexto concreto en el que se encuentra el centro.
- ❖ Mediación en los conflictos.
- ❖ Anticipación y previsión de las situaciones de desacuerdo en el marco de la convivencia en grupo.
- ❖ Equidad.
- ❖ Transmisión de la "bondad" o conveniencia formativa que tiene toda corrección.

- Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Conducción de reuniones y dominio de la dinámica de grupos (planificación del tiempo, moderación, dinamización, reconducción, ejecución de acuerdos...).
 - ❖ Rigor administrativo.
 - ❖ Cohesión de los distintos puntos de vista.
 - ❖ Generación de autoestima en los miembros del Consejo Escolar.
 - ❖ Negociación.
 - ❖ Creación de compromiso hacia un proyecto.
 - ❖ Síntesis de opiniones para su conversión en acuerdos.
- 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.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Gestión (ofertas, presupuestos, contactos,...).
 - ❖ Dirección del presupuesto hacia la consecución de un proyecto consensuado.
 - ❖ Organización de los procedimientos administrativos.
 - ❖ Utilización de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.
 - ❖ Conocimiento de legislación en la materia.
- Promover planes de mejora de la calidad del centro, así como proyectos de innovación e investigación educativa.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Innovación e investigación.
 - ❖ Creatividad.
 - ❖ Creación de redes.
 - ❖ Trabajo en equipo.
 - ❖ Motivación.
 - ❖ Comunicación.
 - ❖ Liderazgo y gestión de proyectos.
- Impulsar procesos de evaluación interna del centro y colaborar en las evaluaciones externas.

Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del Director/a:

- ❖ Autoevaluación.
 - ❖ Utilización de técnicas e instrumentos para el análisis y evaluación del propio desarrollo del proyecto.
 - ❖ Diálogo y consenso.
 - ❖ Convencimiento y convicción.
 - ❖ Asunción e incorporación de los resultados al proyecto.
- Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

En el cuadro siguiente resumimos las competencias personales, sociales y técnicas que un Director/a debe poseer para el ejercicio de su labor:

PERFIL PROFESIONAL	
COMPETENCIAS PERSONALES	<ul style="list-style-type: none">• Integridad y actuación ética.• Liderazgo.

PERFIL PROFESIONAL

	<ul style="list-style-type: none">• Equidad y rigor.• Motivación de logro.• Optimismo.• Responsabilidad.• Generación de confianza.• Creatividad.• Convicción.
COMPETENCIAS SOCIALES	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación.• Colaboración y habilidades de trabajo en equipo.• Dinamización.• Servicio y cooperación.• Generación de compromiso y estructuras participativas.• Defensa de valores democráticos y solidarios.• Diálogo comprometido.• Creación de redes.• Convencimiento.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none">• Mediación y negociación.• Interpretación y aplicación de la Legislación vigente.• Dirección.• Proyección y perspectiva futura.• Delegación de competencias.• Planificación, organización y gestión.

PERFIL PROFESIONAL	
	<ul style="list-style-type: none">• Anticipación y previsión.• Coordinación.• Autoformación.• Innovación e investigación.• Autoevaluación.

4. ACCESO A LA DIRECCIÓN ESCOLAR. EL PROYECTO DE DIRECCIÓN. OBJETIVOS E INDICADORES

Según la LOE, la selección y nombramiento de directores de los centros públicos se efectuará mediante concurso de méritos entre profesores funcionarios de carrera que impartan alguna de las enseñanzas encomendadas al centro, de conformidad con los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad y en el que participen la comunidad educativa y la Administración educativa (art. 133). Además, se pide expresamente la presentación de un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo; práctica que de hecho ya se está desarrollando (art. 134)

La selección será realizada en el centro por una Comisión constituida por representantes de la Administración educativa y del centro correspondiente. La Ley determina que al menos un tercio de los miembros de la comisión será profesorado elegido por el Claustro y otro tercio será elegido por y entre los miembros del Consejo Escolar que no sean profesores. Con estas condiciones, corresponde a las Administraciones educativas determinar el número total de vocales de estas comisiones. Primero se considerarán las candidaturas del propio centro y, en ausencia de candidatos del centro o cuando éstos no hayan sido seleccionados, la Comisión valorará las candidaturas de profesores de otros centros (art. 135).

Los proyectos de dirección presentados por los candidatos que opten a cada centro deben atender a los aspectos señalados con posterioridad. Con ello se observa el cambio fundamental que sufre la selección de directores desde la LODE (1985), que de ser una figura seleccionada exclusivamente por los miembros de la comunidad escolar (docentes, padres y madres y alumnado) a través de su representantes en el Consejo escolar, se ha pasado un modelo en el cual, en primer lugar, tiene que estar acreditados, es decir, previamente seleccionados por la administración en función de sus méritos, formación y experiencia...

4.1. Conocimiento del Centro Docente.

Objetivo: Conocer la dinámica y organización del propio Centro Docente, para el diseño del proyecto y de las actuaciones adaptadas a las características y necesidades propias del mismo, en relación a:

- Conocimiento de la evolución del Centro desde su creación.
- Conocimiento de la estructura organizativa del Centro.

- Conocimiento y análisis de los documentos de planificación a medio y corto plazo.
- Estudio de los recursos materiales, personales, económicos y externos al propio Centro.
- Conocimiento de la dinámica y funcionamiento del propio centro recogido en el Proyecto de Centro.

Indicadores:

- Incluye en su programa los principales elementos constitutivos del Proyecto de Centro.
- Especifica el organigrama del centro educativo.
- Tiene una referencia clara a los distintos elementos que componen la documentación de planificación y su grado de desarrollo.
- El programa recoge los principales elementos del reglamento de organización y funcionamiento y las relaciones interpersonales que se generan en el Centro.

4.2. Conocimiento del contexto (realidad social, económica, cultural y laboral).

Objetivo: Conocer la realidad socio-económica, cultural y laboral del contexto en el que se encuentra inmerso el Centro Educativo para establecer las actuaciones y procedimientos que permitan una atención a las necesidades del alumnado en función de su procedencia y de la comunidad educativa. En relación a este objetivo es importante valorar lo siguiente:

- Conocimiento del marco histórico-geográfico que envuelve al Centro.
- Análisis y valoración de los datos sobre el entorno socio-económico y cultural en el que se inserta el Centro.
- Conocimiento de los aspectos más relevantes de la estructura familiar del alumnado.

Indicadores:

- El programa de dirección incluye datos relativos a la situación socio-económica, cultural y laboral del contexto que rodea al Centro.

- Se establecen las necesidades que el alumnado de este centro pueda tener en relación a su nivel socio-económico cultural y familiar.
- Se establece un compromiso de buscar espacios comunes de actuación Centro-Comunidad.

4.3. Objetivos y finalidades del programa.

Objetivo: Establecer los objetivos y finalidades educativas, de recursos y de organización que permitan la consecución de un proyecto de centro democráticamente consensuado, establecidos en los siguientes ámbitos:

- Establecimiento de objetivos y finalidades encaminadas a la organización de los aspectos académicos y educativos.
- Planteamiento de una gestión económica y administrativa acorde con el desarrollo de las actividades del centro.
- Desarrollo y optimización de los recursos humanos del propio centro y de su relación y proyección externa.
- Organización y funcionamiento adecuado del equipo directivo para la consecución de las metas que se establezcan.
- Objetivo de innovación y renovación pedagógica.

Indicadores:

- Debe existir una definición clara y coherente de los objetivos y finalidades que se incluirán en el Programa de Dirección con las Finalidades Educativas del Centro.
- Las finalidades y objetivos serán acordes con los referentes de calidad que asume el Centro.
- Los objetivos y finalidades incluirán referencias a las medidas de atención a la diversidad.
- La mejora de la convivencia y la educación en valores es un objetivo prioritario dentro del Programa.

4.4. Estrategias de intervención.

Objetivo: Establecer estrategias de intervención, que teniendo en cuenta los datos sobre las características internas y externas del centro, lleven a la consecución de un proyecto definido, realista, innovador y participativo, en

relación a los siguientes aspectos:

- Planificación general de la actividad educativa del Centro,
- Coordinación del proceso de elaboración y/o modificación de la documentación de planificación y del trabajo de los distintos equipos y estructuras del Centro.
- Gestión de los recursos humanos y materiales.
- Representación y potenciación de la imagen del Centro en la Comunidad.
- Seguimiento de todas las actuaciones de evaluación que se desarrollen en el Centro.

Indicadores:

- Planificación:
 - ❖ Incluirá estrategias para la revisión del Proyecto de Centro y propuestas de mejora en función de las características internas y externas del Centro.
 - ❖ Se recogerá en el programa posibles medidas de atención a la diversidad y de mejora de los rendimientos del alumnado.
 - ❖ Tendrá establecidas unas estrategias que puedan facilitar la información y comunicación.
 - ❖ El programa impulsará la formación y actualización del profesorado.
- Coordinación:
 - ❖ Establecerá un plan de organización y funcionamiento del Claustro de Profesores, Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica, Departamentos, Ciclos, etc.
 - ❖ Recogerá estrategias para coordinar e impulsar las actividades complementarias y extraescolares.
- Gestión:
 - ❖ Concretará líneas de asignación de presupuestos en función del Programa establecido.

- ❖ Establecerá estrategias para la gestión de los asuntos relacionados con el personal.
- ❖ Recogerá actuaciones para promover un buen clima de relaciones humanas en el centro educativo.
- Participación:
 - ❖ Incluirá estrategias para la potenciación del consenso de los distintos sectores de la comunidad.
 - ❖ Establecerá las líneas de colaboración con servicios e instituciones externas al Centro.
 - ❖ Introducirá líneas de colaboración con los padres y las madres para la mejora del rendimiento del alumnado.
- Evaluación:
 - ❖ Establecerá las líneas generales de la evaluación interna y el seguimiento.

NOTA 1. PRINCIPALES NORMAS REGULADORAS DE LA DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES EN ESPAÑA

Año	Norma
1857	Ley de Instrucción pública de 9 de septiembre de 1857 (Ley Moyano)
1905	Real Decreto sobre Régimen de Primera Enseñanza (16-VI-05)
1911	Decreto de 25 de febrero de 1911, sobre el funcionamiento de las Escuelas Graduadas
1911	Real Orden de 10 de marzo de 1911, sobre el funcionamiento de las Escuelas Graduadas
1913	Real Orden de 28 de marzo de 1918, por la que se regula la transformación de escuelas unitarias en graduadas
1918	Real Orden de 9 de marzo de 1918, por la que se establece el Reglamento de las Escuelas Graduadas
1936	Decreto de 16 de junio de 1936, sobre la Dirección de Escuelas Graduadas
1938	Ley de 20 de septiembre de 1938, donde se regula la Enseñanza Media (BOE 23-IX-38)
1945	Ley de 17 de julio de 1945, sobre Educación Primaria (BOE 18-VII-45)

1947	Decreto de 24 de octubre de 1947, por el que se regula el Estatuto del Magisterio (BOE 17-I-48)
1953	Ley de 26 de febrero de 1953 de Ordenación de la Enseñanza Media (BOE 27-II-53)
1965	Orden de 6 de febrero de 1965, por la que se crea el "Diploma de Director Distinguido"
1965	Ley de Reforma de la Enseñanza Primaria (21-XII-65)
1967	Orden de 10 de febrero de 1967, por la que se aprueba el Reglamento de Centros Estatales de Enseñanza Primaria (BOE 20-II-67)
1967	Decreto 985/1967, de 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares (BOE 17-V-67)
1970	Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa –LGE- (BOE 6-VIII-70)
1974	Decreto 2.655/1974, de 30 de agosto, por el que se regula el ejercicio de la función directiva en los Colegios Nacionales de Educación General Básica (BOE 20-IX-74)
1977	Real Decreto 164/1977, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos Nacionales de Bachillerato (BOE 26-II-77)
1980	Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares –LOECE- (BOE 27-VI-80)
1980	Real Decreto 2.762/1980, de 4 de diciembre, por el que se regula el procedimiento de constitución de los órganos colegiados
1981	Real Decreto 1.275/1981, de 19 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Selección y Nombramiento de Directores de Centros escolares públicos (BOE 29-VI-81)
1985	Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación -LODE- (BOE 4-VII-85; c.e. 19-10-85)
1990	Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo –LOGSE- (BOE 4-X-90)
1995	Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes –LOPEG- (BOE 21-XI-95)
2002	Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE 24-XII-02)
2006	Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE 4-V-2006)