

ORIENTACIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA PARA EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES Y DIRECTORAS DE ACUERDO CON LO REGULADO EN LA ORDEN DE LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN DE 18 DE JUNIO DE 2004 (BOJA Nº 119 DE 18 DE JUNIO).

INTRODUCCIÓN

La Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación, contempla, en el capítulo VI del Título V, un nuevo procedimiento para la selección y nombramiento de Directores y Directoras de los centros docentes públicos, mediante concurso de méritos entre los profesores y profesoras funcionarios/as de carrera que cumplan determinados requisitos y de conformidad con los principios de publicidad, mérito y capacidad.

De acuerdo con lo anterior, y en virtud de las competencias atribuidas a la Comunidad Autónoma de Andalucía, se publica el Decreto 431/2004, de 15 de junio, 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 18 de junio de 2004, por la que se desarrolla el procedimiento de selección de los Directores y Directoras.

Este Decreto establece un modelo de Dirección de Centros, en base a unos principios básicos. El primero de ellos es el de participación. En este sentido, se nombra una Comisión de Selección de la que formarán parte todos los sectores de la Comunidad Educativa y se da la responsabilidad al Consejo Escolar de emitir un informe que será tenido en cuenta por dicha Comisión. En segundo lugar, lleva implícito el principio de profesionalidad y capacidad, al exigir del candidato o candidata una serie de competencias y capacidades técnico-profesionales que se enmarcan dentro de un perfil profesional. Publicidad, en tanto en cuanto, procede a dar publicidad de la convocatoria y da oportunidad a la presentación de candidaturas a través de un concurso de méritos. Por último, procede a establecer los procedimientos y garantías para la transparencia del proceso y por lo tanto, respetuoso con un modelo democrático.

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 tres años, en el que, de ser evaluado positivamente, adquirirán la categoría de Director o Directora.

Teniendo en cuenta lo establecido anteriormente y de acuerdo con la disposición adicional 2 de la Orden de 18 de Junio de 2004 (BOJA, de 18 de Junio), por la que se desarrolla el procedimiento de selección de los Directores y Directoras de los Centros Docentes Públicos dependientes de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, procede, por parte de la Dirección General de Ordenación y Evaluación Educativa, elaborar las siguientes Orientaciones para la valoración del Programa de Dirección que presenten los candidatos y candidatas a la Dirección de los Centros Públicos de la Consejería de Educación.



En las presentes Orientaciones se ha realizado un estudio de las funciones y competencias establecidas en la normativa vigente en relación al Director o Directora de Centros Públicos. Derivadas de éstas se procede a una descripción del perfil profesional para ejercer dicho cargo y, por último, se establecen los objetivos e indicadores que pueden ser útiles para la Comisión y el Consejo Escolar en las respectivas tareas que la normativa les asigna.

1. FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL DIRECTOR/A.

De acuerdo con el artículo 79 de la LOCE, el Director o Directora es el representante de la Administración educativa en el centro y tiene atribuidas las siguientes competencias

- a) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- b) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro y adoptar las resoluciones disciplinarias que correspondan de acuerdo con las normas aplicables.
- c) 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.
- d) Ostentar la representación del centro, sin perjuicio de las atribuciones de las demás autoridades educativas.
- e) Colaborar con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro.
- f) 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.
- 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) 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.
- 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) Promover planes de mejora de la calidad del centro, así como proyectos de innovación e investigación educativa.
- l) Impulsar procesos de evaluación interna del centro y colaborar en las evaluaciones externas.
- m) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa

2. DETERMINACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR/A.

- a) 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.

- b) 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.

- c) 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.



- d) 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.
- e) 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.
- f) 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.
- 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.

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.
- h) 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.
- 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.

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.
- 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.

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.
- k) 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.
- l) 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.
- m) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

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



3. OBJETIVOS E INDICADORES PARA LA VALORACIÓN DEL "PROGRAMA DE DIRECCIÓN" SEGÚN LOS CONTENIDOS EXPRESADOS EN LA CONVOCATORIA.

3.1. 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:

- a) Conocimiento de la evolución del Centro desde su creación.
- b) Conocimiento de la estructura organizativa del Centro.
- c) Conocimiento y análisis de los documentos de planificación a medio y corto plazo.
- d) Estudio de los recursos materiales, personales, económicos y externos al propio Centro.
- e) 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.

3.2. 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:

- a) Conocimiento del marco histórico-geográfico que envuelve al Centro.
- b) Análisis y valoración de los datos sobre el entorno socio-económico y cultural en el que se inserta el Centro.
- c) 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.

3.3. 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:

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

Indicadores:

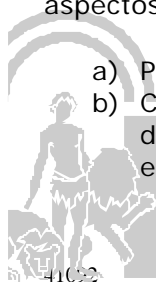
- Existe una definición clara y coherente de los objetivos y finalidades que se incluyen en el Programa de Dirección con las Finalidades Educativas del Centro.
- Las finalidades y objetivos son acordes con los referentes de calidad que asume el Centro.
- Los objetivos y finalidades incluyen referencias 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.

3.4. 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:

- a) Planificación general de la actividad educativa del Centro.
- b) Coordinación del proceso de elaboración y/o modificación de la documentación de planificación y del trabajo de los distintos equipos y estructuras del Centro.



- c) Gestión de los recursos humanos y materiales.
- d) Representación y potenciación de la imagen del Centro en la Comunidad.
- e) Seguimiento de todas las actuaciones de evaluación que se desarrollen en el Centro.

Indicadores:

Planificación:

- Incluye estrategias para la revisión del Proyecto de Centro y propuestas de mejora en función de las características internas y externas del Centro.
- Se recoge en el programa posibles medidas de atención a la diversidad y de mejora de los rendimientos del alumnado.
- Tiene establecido unas estrategias que pueden facilitar la información y comunicación.
- El programa impulsa la formación y actualización del profesorado.

Coordinación:

- Establece un plan de organización y funcionamiento del Claustro de Profesores, Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica, Departamentos, Ciclos, etc.
- Recoge estrategias para coordinar e impulsar las actividades complementarias y extraescolares.

Gestión:

- Concreta líneas de asignación de presupuestos en función del Programa establecido.
- Establece estrategias para la gestión de los asuntos relacionados con el personal.
- Recoge actuaciones para promover un buen clima de relaciones humanas en el centro educativo.

Participación:

- Incluye estrategias para la potenciación del consenso de los distintos sectores de la comunidad.
- Establece las líneas de colaboración con servicios e instituciones externas al Centro.
- Introduce líneas de colaboración con los padres y las madres para la mejora del rendimiento del alumnado.

Evaluación:

- Establece las líneas generales de la evaluación interna y el seguimiento del Proyecto de Centro.



Sevilla, 13 de octubre de 2004