

El Anteproyecto de Ley de la Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros, sea cual fuere la redacción definitiva, nos proporciona una excelente ocasión para definir con claridad las funciones de cada integrante de la Comunidad Educativa

## CÓMO HACER UN MANUAL DE FUNCIONES (MF)

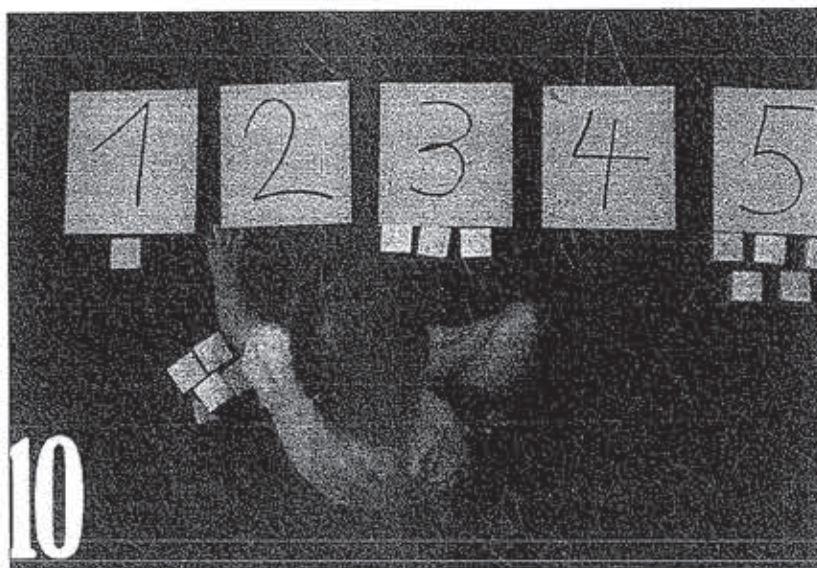
— Jesús Garrido —

*Efectivamente, sea cual fuere la redacción definitiva del anteproyecto, en cuyo trabajo participan todos los grupos interesados, proporciona no sólo una excelente ocasión para ver hasta qué punto están claras en cada centro las funciones propias de cada órgano unipersonal o colegiado sino también las estrategias que seguimos en el grupo educativo para que la participación tenga un buen nivel, tanto en la descripción de funciones como en el compromiso y evaluación de las mismas. La elaboración y puesta en marcha del Manual de Funciones (MF) escrito puede proporcionar el mejor campo de ensayo participativo.*

### 1. Todos con todos

Esto parece el punto básico y así lo declara el Anteproyecto en sus primeros textos donde, además de sus intenciones participativas, define el ámbito de acción de la Comunidad Educativa y explicita a cada uno de los órganos colegiados y unipersonales que han de llevarla a cabo; incluso hace una extensión más amplia trayendo a primer término la colaboración de la sociedad en las actividades complementarias.

1ª. Los poderes públicos, para garantizar una enseñanza de calidad, fomentarán la participación de la comunidad educati-



va en la organización y gestión de los centros docentes sostenidos con fondos públicos y en la definición de su oferta educativa.

2.1 La comunidad educativa participará en el gobierno de los centros a través del Consejo Escolar y los profesores lo harán también a través del Claustro.

2.2 Las administraciones educativas fomentarán el ejercicio de la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa.

3.2 La organización y el funcionamiento de los centros facilitará también la participación de los profesores, los alumnos y los padres de alumnos en las actividades complementarias.

3.3 Asimismo, se facilitará dicha participación y la del conjunto de la sociedad en las actividades extraescolares.

8.2 Los órganos de gobierno de los centros favorecerán la participación efectiva de todos los miembros de la comunidad educativa en la vida del centro, en su gestión y en su evaluación.

### 2. El Consejo Escolar, base participativa

En el Consejo Escolar tiene la participación su triángulo vital: en primer lugar, porque allí están todos los que componen la Comunidad Educativa; en segundo lugar, porque allí se aprueba todo lo que va a servir de filosofía del centro y actividades para llevarla a cabo; en tercer lugar, porque de allí va a partir la evaluación de lo conseguido cada año. Allí está, por tanto, la triple fuerza y allí es donde hay que

conseguir que la participación funcione y se establezcan los cauces participativos para toda la escuela.

10.1 Consejo Escolar: director del centro, jefe de estudios, representante Ayuntamiento, profesores (no menos de un tercio de los componentes del Consejo), padres de alumnos (no menos de un tercio en el Consejo), alumnos, secretario.

DA 4.1 En los centros concertados, el Consejo Escolar estará formado por el director, 3 representantes del titular del centro, 4 representantes de los profesores, 4 representantes de los padres o tutores de los alumnos, 2 representantes de los alumnos del 2º ciclo de la ESO y otros que la Administración establezca, un representante del personal de administración.

DA 7.1 En los centros concertados, en caso de conflicto entre el Titular y el Consejo Escolar o incumplimiento de las obligaciones derivadas del concierto, se constituirá una comisión de conciliación: representante de la Administración, titulas del centro y un profesor o padre representante del Consejo Escolar.

11. Competencias del Consejo:

- elaboración, aprobación y evaluación del Proyecto Educativo del centro
- elegir al director del centro
- decidir sobre admisión de alumnos
- aprobar el reglamento de régimen interior
- resolver conflictos
- aprobar el presupuesto económico
- conservación y renovación instalaciones y equipo escolar
- aprobación de la programación general del centro y actividades complementarias
- colaboración cultural y educativa con otros centros
- evaluación del funcionamiento del centro y rendimiento escolar
- comisión económica: director, un profesor, un padre de alumno y el administrador, representante del Ayuntamiento (si proporciona sostenimiento)

### 3. El Claustro de Profesores

Del Claustro de Profesores surge el proyecto de centro, que luego aprobará el Consejo Escolar; se describen los proyectos curriculares; se diseñan las experiencias y se fomenta la creatividad del grupo; se proponen los nombres de quienes van a llevar a cabo las actividades y se atribuyen las funciones que cada ha de tener para que todo pueda llevarse a cabo.

14.1 El claustro de profesores es el órgano propio de participación de estos.

14.2 Integrantes: director y totalidad

de profesores del centro

15. Competencias del Claustro:

- elevar al equipo directivo propuestas sobre el proyecto de centro y programación general
- aprobar y evaluar los proyectos curriculares y los aspectos docentes de la programación general
- promover iniciativas de experimentación e investigación pedagógica
- promover iniciativas en la formación del profesorado
- elegir sus representantes en el Consejo Escolar
- conocer las candidaturas a la dirección y sus programas
- fijar y coordinar criterios sobre la orientación, tutoría, evaluación y recuperación de alumnos

### 4. El Director participativo

En primer lugar, porque su elección depende de todos los demás, a cuyo servicio se pone; pero también porque necesita recoger lo que todos a través del Consejo Escolar le proponen y, para realizarlo, le resulta imprescindible repartir su función otra vez entre todos. Cuando le toque la hora de ser evaluado, todos, de nuevo, habrán de aportarle su opinión y sin duda su apoyo para que se cumpla también aquello de "prograsa adecuadamente", como los esforzados alumnos.

17.1 El Director será elegido por el Consejo Escolar, por mayoría absoluta, entre los profesores del centro acreditados para el ejercicio de esta función, y será nombrado por la Administración educativa competente.

22. Competencias del Director:

- representación oficial del centro
- cumplir y hacer cumplir las leyes y disposiciones vigentes
- dirigir y coordinar las actividades del centro
- participar y colaborar con la Administración educativa
- designar al jefe de estudios, secretario y resto de órganos unipersonales
- ejercer la jefatura de todo el personal
- favorecer la convivencia en el centro e imponer las correcciones oportunas
- convocar los actos académicos y reuniones de los órganos colegiados y ejecutar los acuerdos
- autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro

25.1 La duración del mandato de los órganos unipersonales de gobierno será de cinco años; pero podrá ser cesado o suspendido por la Administración cuando incumpla gravemente sus funciones.

25.3 Los órganos colegiados de carácter electivo se renovarán cada tres años.

## 5. La evaluación participativa

Se disponen dos tipos de evaluación:

- la «externa», que procede de la Administración, según el asesoramiento e instrumentos técnicos elaborados por el Instituto Central de Calidad Educativa.

- la «interna», diseñada en todo caso por el Claustro de Profesores, con la participación de cada uno de los órganos unipersonales del Centro.

No cabe duda que, si se logra un buen acuerdo, ambas pueden complementarse: efectivamente, la "externa" puede aportar datos, enfoques más comprensivos y elementos técnicos que han de servir de ayuda y referencia a la que el mismo Centro se autoimponga con su evaluación "interna". Y al revés: la autoevaluación "interna" puede aportar a la "externa" la insistencia en datos concretos, cercanos y más significativos que los que a veces vienen elaborados en formularios modelo desde el mundo exterior.

Lograr un acuerdo será sin duda el mejor acto participativo ya que allí se reformulan los objetivos del proyecto, se añaden otros nuevos, se mide hasta qué punto sigue vigente el compromiso de cada cual, se evalúa la cantidad y calidad del esfuerzo, la carencia o la virtualidad de los recursos, etc. Nada mejor que una evaluación bien llevada para entenderse todos mejor tanto en lo que se refiere a la interacción personal como en el logro de la tarea de todo el año.

28. La evaluación se orientará a la permanente adecuación del sistema educativo a las demandas sociales y a las necesidades educativas, y se aplicará sobre los alumnos, el profesorado, los centros, los procesos educativos y sobre la propia Administración.

29.1 El Instituto Nacional de Calidad y Evaluación realizará la evaluación general del sistema educativo y ofrecerá apoyo técnico a la Administración para la evaluación externa de los centros

30.3. Además de la evaluación externa, los centros evaluarán su propio funcionamiento al final de cada curso.

31.1 Evaluar a los profesores, colaborando con los servicios de inspección los órganos unipersonales de los centros y los miembros de la comunidad educativa que determine la Administración.

33. Las administraciones educativas establecerán un plan de evaluación de la función directiva.

16. El Consejo Escolar y el Claustro colaborarán con los servicios de inspección en los planes de evaluación del centro.

## Cómo hacer un «MANUAL DE FUNCIONES»

Proponemos un modelo operativo, fácil de entender por todos los que componen la comunidad educativa y, al mismo tiempo, con una flexibilidad grande que permite ponerlo al día cada año que pasa. Y, al mismo tiempo, sugerimos algunos procedimientos para el trabajo del equipo encargado de su redacción y recogida previa de opiniones de todos los implicados.



### EL MANUAL DE FUNCIONES (MF)

Tiene como objeto el presentar una guía que permita a los interesados la descripción de todos los datos importantes de cada función.

He aquí un ejemplo, cuyos apartados pueden ser reformados según las necesidades de cada centro.

#### 1. Título:

Nº en Organigrama:    Sigla:

#### 2. Descripción

– describir en tres líneas de qué se trata y qué objetivos tiene esa función.

#### 3. Nombramiento:

– quién, cuándo, cómo atribuye esa función

– puede ser algo automático, por legal: todos los que son profesores constituyen ya el Claustro

– o puede ser legal la función, como el administrador, pero hace falta que el director designe a la persona que ejerza esa función

– o ser de libre creación y designación: un coordinador de actividades complementarias

– el «quién» nombra es muy importante porque establece también las funciones, control y cese.

#### 4. Duración

– existen cargos o funciones que permanecen mientras existan quienes lo constituyen; así por ejemplo, mientras existan profesores, existe el Claustro.

– pero muchos cargos tienen una duración limitada por ley o por quien los nombra, según normas aprobadas en el Consejo del Centro.

#### 5. Subordinación

– se especifica de quién depende inmediatamente: así, por ejemplo, todos los profesores dependen en gran parte del Consejo del Centro, pero la subordinación inmediata es al Jefe de Estudios o al Director, según el tipo de organigrama existente.

– claro está que, si en el ejercicio de la misma función se subordina inmediatamente a varios, necesariamente van a existir problemas, por mucha coordinación que se establezca.

#### 6. Supraordinación

Aquí se detalla en concreto sobre quien ejerce inmediatamente su función o quienes dependen directamente de él.

– a veces sucede que ejerce su función sobre diversas personas o cargos, pero sólo en algún aspecto de los mismos, lo cual supone también la definición exacta para establecer la coordinación correspondiente con los demás que también ejercen su función sobre la misma persona.

#### 7. Funciones

Constituye sin duda la parte más importante del MF. Y esto por dos motivos:

– uno, porque la descripción de funciones es lo fundamental del MF

– y, dos, porque, con motivo de esa descripción, las personas que construyen ese documento van a tener la ocasión de comunicar sus ideas y sentimientos, intentando aclarar entre todos qué es lo que de verdad se busca en esa función para un desarrollo del centro.

– en efecto, muchas veces se da por supuesto qué funciones atribuimos, por ejemplo, al profesor; pero si cada uno comunica lo que siente y piensa sobre esa función en el colegio, tal vez, al final, las funciones van a resultar diferentes y nos vamos a entender mejor en el futuro.

### Estrategias para determinar funciones

Para ello vamos a determinar varios pasos que pueden ser de utilidad para un grupo educativo que pretende describir con cierta precisión las funciones de cada cargo en el colegio.

#### A) Presentación «espontánea» de funciones

– cada uno toma un tiempo de una media hora y escribe las funciones principales de ese cargo

– todos presentan las suyas al grupo, tal cual se manifestaron

– se ordenan de algún modo, destacando las coincidencias, dando oportunidad para que cada uno explique aspectos nuevos

#### B) Análisis de «dificultades» en las funciones

– explicación de propuestas nuevas o diferentes en las funciones

– análisis de contradicciones en las funciones

– reflexión para encontrar funciones olvidadas

– exclusión de funciones no propias de ese cargo

– primera posible redacción de las funciones

#### C) Paradigmas de «expertos» en educación

Puede ser que todo el mundo conozca otros paradigmas ya estudiados y realizados, sean oficiales o publicados en libros. Es el momento de estudiarlos, una vez que cada uno ha comunicado espontáneamente su propuesta de funciones. Esto ayudará en varios aspectos:

– recoger las funciones que legalmente se atribuyen a ese cargo

– buscar nuevas formulaciones de la función hechas por expertos

– división de las funciones por capítulos diferentes que ayudan a más clara lectura en el MF.

- apertura a nuevas funciones, siguiendo otras opiniones e ideas educativas
- lectura y enriquecimiento de ideas en el grupo
- nueva redacción o cambios en el documento escrito del MF

#### D) Funciones «conexiónadas» con otros cargos

Por muy claro y definido que esté el MF, y seguramente cuanto más claro esté, es necesario señalar las «conexiones» existentes con otros cargos.

- conexiones de subordinación (^) que indican que esa función que tú realizas depende en gran parte de lo que debe hacer otro cargo superior.
- conexiones de supraordenación (-) que indican que, al hacer esa función, estás conexiónado automáticamente con otro cargo que depende de ti
- conexiones de colaboración (<=>) que indican que deben tenerse en cuenta expresamente las opiniones y relación existentes con otros cargos, aunque no exista una subordinación o supraordenación respecto a ellos.
- conexiones de límites y condicionamientos (||) reales que no te permiten pasarte en tus funciones más allá de lo establecido, por ejemplo, por el presupuesto.
- para una representación gráfica de estos datos suele colocarse la lista escrita de funciones y, a la derecha, unas líneas verticales que tienen arriba las siglas de los cargos con los que puede haber conexión; delante de las funciones que interesen, se les coloca el signo correspondiente.

#### E) Verificación «complementaria» con otros cargos

Una vez diseñada alguna función del MF, es necesario coordinarlo con otras funciones y cargos que existen en el centro y que están diseñando, por ejemplo, también su MF.

- generalmente eso se hace ya desde el principio, en una visión de conjunto del centro; pero ahora adquiere especial relevancia, a la hora de concretar.
- esto se puede hacer a través de una «observación» directa del MF de cada cargo.
- por «encuesta», entregando el MF a diversas personas y que den su opinión y correcciones.
- por «escalas», cuando se quiere medir la intensidad o alcance de algún aspecto concreto
- por «entrevista» a algunas personas que puede contribuir con su visión personal a una mejor cumplimentación del MF
- o por «técnicas grupales» de discusión sobre el MF que impliquen a todo el centro educativo.

#### F) Diseño gráfico del «Organigrama»

Todo MF tiene siempre de fondo un Organigrama mental, sin el cual las desviaciones podrían ser notables y prácticamente teóricas e imposibles; pero el diseño gráfico definitivo va haciéndose a medida que se perfecciona el MF.

#### G) Redacción «experimental» del MF

Una vez logrados todos estos pasos, se redacta por una comisión de dos o tres personas el MF, teniendo en cuenta estos tres aspectos:

- la «claridad» de funciones: esto es, todo el mundo debe entender lo mismo y, si no, aclararlo.
- la «operatividad» de funciones: evitar las formulaciones abstractas (educación, formación, libertad, responsabilidad, etc) de tal manera que se determine operativamente qué se espera que realice el que desempeña ese cargo y con resultados suficientemente observables.
- la «singularidad» descriptiva de cada función: un ítem, una función, sin hacer mezclas confusas; por ejemplo, no sería correcto decir: «estará presente con los alumnos en tiempo de recreo y atenderá a las visitas de los padres»
- se lee por todo el grupo y se modifican los aspectos necesarios
- se pone un tiempo de experimentación y entra en funcionamiento
- al cabo de cierto tiempo se evalúa y corrige para una puesta en marcha a medio plazo.

#### 8. Habitat

Es también importante determinar el espacio geográfico donde tiene cada función su espacio preferente: en la clase, en el departamento, en los pasillos, en los comedores, etc.

- y la descripción suficiente de esos sitios: si tiene despacho o no, etc.

#### 9. Recursos materiales

¿Cuál es el equipo fundamental, la caja de herramientas que se otorga a cada función para el cumplimiento de sus objetivos?

- dos mapas, tres enciclopedias, seis ordenadores, tres encerados plegables, utilización de la fotocopidora, siete CD-ROM, una regla y un cartabón... por ejemplo; pero es necesario describir los equipos mínimos, ya que no sólo son útiles sino que describen una filosofía pedagógica común.

#### 10. Presupuesto

Además del sueldo personal correspondiente, es necesario establecer las posibilidades de gastos normales y extra en cada función. Esto ayudará no sólo a la

disponibilidad real de lo presupuestado sino a la intencionalidad de que cada uno presente sus ideas con un sentido económico real, de luchar por recursos que existen y no quedarse en pendiente pasivo del «a ver que me dan».

#### 11. Reuniones

Mientras no se inventen otras formas de comunicación, las reuniones sistemáticas con actas mínimas estableciendo responsabilidades y comprobando resultados por escrito son la mejor forma de mantener objetivamente las funciones propuestas. Estas reuniones fijas deben figurar en el MF.

#### 12. Control

En el MF, establecido y aprobado por todos, debe figurar cómo ha de controlarse cada función, de tal forma que responda las expectativas creadas y aceptadas por todos; o, en todo caso, que se pueda exponer por cada uno hasta qué punto y por qué no se han alcanzado esos objetivos para corregir, si fuere preciso, el mismo MF o prestar los apoyos necesarios.

Con ello se pretende también evitar el que cualquier control de la función pueda parecerse en lo más mínimo a una inspección o a algo que viene de fuera. Por eso el «control» debe ser algo admitido, establecido y participado desde el principio, tanto en su diseño como en su aplicación.

#### 13. Sustitución

El MF busca una sustitución estable y el determinar campos y situaciones de responsabilidad, evitando vacíos siempre que alguien no pueda cumplir su función.

#### 14. Reciclaje

Finalmente, en el MF deben figurar las líneas de reciclaje a las que tiene opción cada cargo, como un elemento constitutivo de su propia función.

#### \* INFORMACION COMPLEMENTARIA MF

Para saber más sobre el MF, pídanos información sobre los «Cursos de Dirección en Centros Docentes», impartidos por PADRES Y MAESTROS:

Relaciones Personales en la Dirección / Estilos de Dirección / Dirección por Objetivos / Estructuras de Dirección / Técnicas y Recursos de Dirección / Evaluación de la Dirección. Cada uno de los 6 Módulos es independiente, se puede impartir en su propio Centro y tiene una duración de 24 horas. Tfno. 981 / 228975. Fax: 981 / 228976