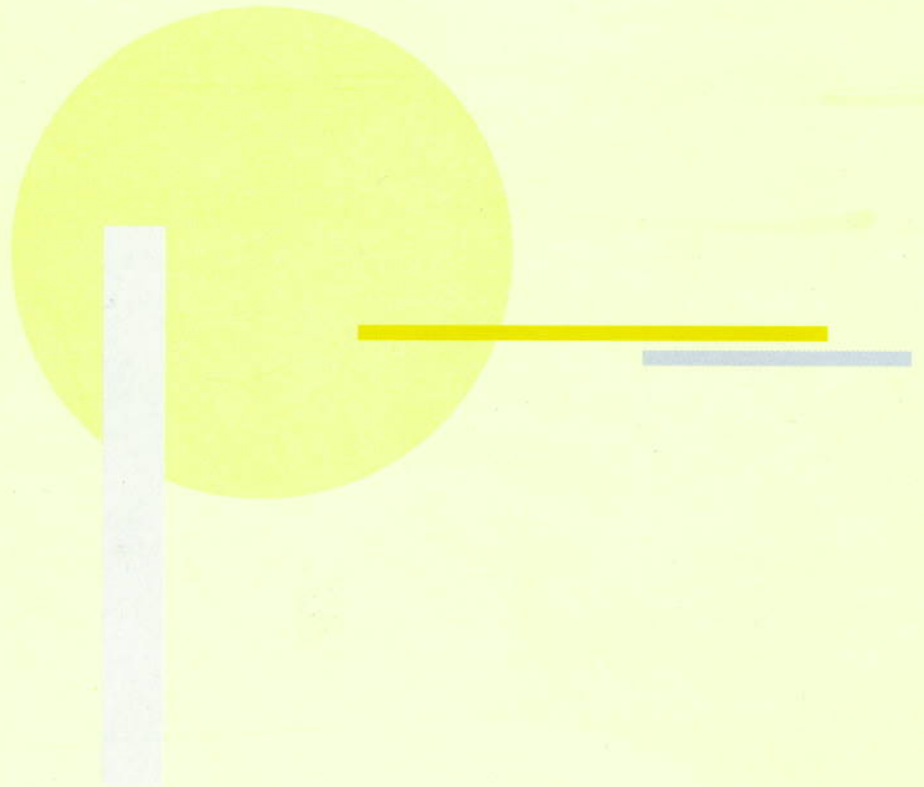




## **Directores de Centros Docentes en la Unión Europea**





# Directores de Centros Docentes en la Unión Europea

**Marzo 1996**

**EURYDICE**  
**Red Europea de Información en Educación**

Este documento ha sido publicado por la Unidad europea de EURYDICE con la ayuda económica de la Comisión Europea (DG XXII: Educación, Formación y Juventud).

También en DE-EN-FR  
D/1996/4008/6  
ISBN 2-87116-237-9

El contenido de esta publicación puede reproducirse parcialmente, excepto con propósitos comerciales, siempre y cuando se haga referencia completa a “EURYDICE, Red europea de información en educación”, seguida de la fecha de edición del documento.

Todo permiso para reproducir el documento completo debe dirigirse a la Unidad europea.

**Unidad europea de EURYDICE**  
**Rue d'Arlon 15**  
**B-1050 Bruselas**  
Tel: 32-2-238.30.11  
Fax: 32-2-230.65.62  
Depósito Legal: M-31541-1997  
Imprime JUMA

---

# Índice

Prefacio .....	4
Resumen .....	5
Tablas resumen .....	21

## UNIÓN EUROPEA

BÉLGICA (Comunidad francesa) .....	27
BÉLGICA (Comunidad flamenca) .....	31
DINAMARCA .....	34
ALEMANIA .....	37
GRECIA .....	41
ESPAÑA .....	44
FRANCIA .....	47
IRLANDA .....	51
ITALIA .....	56
LUXEMBURGO .....	60
PAÍSES BAJOS .....	63
AUSTRIA .....	66
PORTUGAL .....	69
FINLANDIA .....	72
SUECIA .....	75
REINO UNIDO (Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte) .....	79
REINO UNIDO (Escocia) .....	83

## PAÍSES DE LA AELC/EEE\*

ISLANDIA .....	86
LIECHTENSTEIN .....	89
NORUEGA .....	91
Fuentes Bibliográficas .....	93

---

\*Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) y Espacio Económico Europeo (EEE).

# Presentación

En la actualidad, las funciones de los responsables de los centros educativos están experimentando profundos cambios en la mayoría de los Estados miembros de la Unión Europea y de los países de la AELC/EEE<sup>1</sup>. Los nuevos retos ante los que se enfrenta esta profesión como parte de la gestión de los sistemas educativos son objeto de numerosos debates. Por esta razón, el Ministerio de Educación francés eligió este tema para el seminario de la Red EURYDICE celebrado en París el día 29 de junio de 1995. La Unidad europea de EURYDICE procuró que los temas tratados adquirieran una dimensión europea elaborando un documento de trabajo que comparase el estatus y las responsabilidades de los directores de centros en los diferentes sistemas educativos de los países miembros de la Unión Europea y de la AELC/EEE<sup>2</sup>.

Dada la diversidad de situaciones existentes dentro de la Unión, se ha elegido el término *director* (*school head/chef d'établissement*) para designar a cualquier persona que tiene un centro educativo a su cargo. En este documento se ha incluido después del resumen, un glosario de los diferentes términos para facilitar la comprensión del lector.

Con la intención de reflejar las tendencias actuales más significativas, la información se ha dividido en 15 categorías en función de los procedimientos de selección, los requisitos académicos y las responsabilidades de los directores. Precediendo a las secciones propias de cada país, se ha incluido un resumen y una sección de tablas sinópticas.

Este informe, inicialmente preparado en función de la documentación disponible en la Unidad europea de EURYDICE, ha sido revisado y corregido por las unidades nacionales de la Red con la intención de ofrecer una publicación fiable, completa y actualizada. Como producto de un esfuerzo colectivo, esta publicación de la Red EURYDICE tiene el propósito de contribuir al conocimiento cada vez más profundo no sólo de los diferentes sistemas educativos, sino también de las personas que hacen que estos sistemas funcionen.

Luce PÉPIN  
Jefe de la Unidad europea de EURYDICE  
Marzo 1996

---

<sup>1</sup> AELC. Asociación Europea de Libre Comercio.

EEE: Espacio Económico Europeo.

<sup>2</sup> En el marco del Acuerdo Económico Europeo, Islandia, Liechtenstein y Noruega participan en las actividades de la Red EURYDICE con los mismos derechos que los Estados miembros de la Unión Europea.

# Resumen

## Introducción

Este documento abarca toda la educación obligatoria y la educación secundaria superior.

Dada la proliferación de términos utilizados en los diferentes países para designar al personal directivo de los centros docentes -que en algunos casos varían de unos centros a otros y entre los diferentes niveles educativos dentro de un mismo país-, se ha optado por utilizar el término de *director* como denominación general de todos aquellos individuos que ostentan este puesto<sup>1</sup>. En la siguiente página se incluye una lista de las diversas denominaciones en su idioma original. Éstas también se utilizan en las secciones destinadas a cada país en particular.

## Denominaciones

En muchos de los Estados miembros de la Unión Europea se emplean los mismos términos para designar al personal responsable de los centros educativos, independientemente del nivel de estudios o del tipo de centro. Éste es el caso de Bélgica (Comunidad flamenca), España, Portugal, Suecia, Inglaterra y País de Gales y de los tres países miembros de la AELC/EEE: Islandia, Liechtenstein y Noruega.

En Alemania, Países Bajos, Austria, Finlandia y Escocia, las denominaciones difieren en función del número de alumnos del centro o, más frecuentemente, del tipo de centro. Los términos utilizados en Dinamarca diferencian entre el personal directivo en la *folkeskole* y los directores de centros de educación secundaria superior. Grecia, Francia, Irlanda, Italia e Irlanda del Norte distinguen claramente entre los responsables de primaria y de secundaria.

En Luxemburgo, los centros de primaria no tienen personal directivo propiamente dicho. Cualquier mención a los directores que se haga en este país debe pensarse que hace referencia a la educación secundaria.

---

<sup>1</sup> No obstante, debería mencionarse, por lo que respecta a Francia, que este término se utiliza tan sólo para los cargos de *principal* y *proviseur* en los centros de secundaria y nunca para los *directeurs* de los centros de primaria.

**Tabla 1: DIRECTORES DE CENTROS. DIFERENTES DENOMINACIONES**

<b>B fr</b>	Primaria: <i>Directeur</i> ; Secundaria: <i>Directeur, Préfet des études</i> .
<b>B nl</b>	<i>Directeur</i> .
<b>DK</b>	Término general: <i>Skoleleder</i> ; <i>Folkeskole</i> : <i>Skoleinspektør</i> ; Secundaria general: <i>Rektor</i> .
<b>D</b>	Primaria: <i>Rektor</i> ; Secundaria inferior: <i>Rektor (hauptschule), Realschulrektor, Sekundarschulrektor, Regelschulrektor, Studiendirektor/Oberstudiendirektor (gymnasium), Rektor/Oberstudienrat/Direktor (gesamtschule)</i> ; Secundaria superior: <i>Studiendirektor/Oberstudiendirektor/Direktor</i> (responsable del nivel superior del <i>Gymnasium</i> y de los centros de formación profesional). Las denominaciones dependen del tipo de centro y del número de alumnos del mismo.
<b>GR</b>	Primaria: <i>Dieftindis</i> ; Secundaria inferior: <i>Gymnasiárchis</i> ; Secundaria superior: <i>Lykiárchis</i> .
<b>E</b>	<i>Director</i> .
<b>F</b>	Primaria: <i>Directeur</i> ; Secundaria: <i>Principal</i> ; Secundaria superior: <i>Proviseur</i> .
<b>IRL</b>	Primaria: <i>Principal/Headteacher</i> ; Secundaria: <i>Principal</i> .
<b>I</b>	Primaria: <i>Direttore didattico</i> ; Secundaria: <i>Preside</i> .
<b>L</b>	<i>Directeur</i> .
<b>NL</b>	Primaria: <i>Directeur</i> ; Secundaria: <i>Rector/Directeur</i> .
<b>AT</b>	Primaria: <i>Volksschuldirektor</i> ; Secundaria general: <i>Hauptschuldirektor</i> ; Año preparatorio para la formación profesional: <i>Direktor des polytechnischen lehrgangs</i> ; Formación profesional a tiempo parcial: <i>Berufsschuldirektor</i> ; Escuelas especiales: <i>Sonderschuldirektor</i> ; El resto de los centros: <i>Direktor</i> .
<b>P</b>	<i>Director ejecutivo</i> .
<b>FI</b>	Educación obligatoria: <i>Rehtori</i> o <i>Johtaja</i> (en el primer ciclo de <i>peruskoulu</i> con menos de 12 unidades); Secundaria superior: <i>Rehtori</i> .
<b>SE</b>	<i>Rektor</i> .
<b>UK (E/W)</b>	<i>Headteacher</i> .
<b>UK (NI)</b>	Primaria: <i>Headteacher</i> ; Secundaria: <i>Principal</i> .
<b>UK (SC)</b>	Primaria: <i>Headteacher</i> ; Secundaria: <i>Headteacher/Rector</i> .
<b>IS</b>	Educación obligatoria: <i>Skólástjóri</i> ; Secundaria superior: <i>Rektor, Skólameistari</i> .
<b>LI</b>	<i>Schulleiter</i> .
<b>NO</b>	<i>Rektor</i> .

## Dependencia funcional<sup>1</sup>

- En ocho Estados miembros de la Unión Europea los directores responden ante el Ministerio o ministerios de Educación del país: ante los *länder* en Alemania, las comunidades autónomas en España<sup>2</sup> y el Estado central en Francia, Italia y Luxemburgo. En algunos casos el Ministerio traslada parte de sus competencias a estructuras que funcionan por delegación<sup>3</sup> (por ejemplo, las inspecciones académicas en la enseñanza primaria francesa, las prefecturas en Grecia, las autoridades regionales en Portugal y los *länder*, el *Bezirksschulräte* y el *Landesschulräte* -autoridades educativas federales de distrito y *Land-* en Austria).
- Tres países (Dinamarca, Finlandia y Suecia) otorgan plenos poderes a las autoridades locales, a las que el director informa directamente. En Escocia, los directores responden ante las autoridades educativas regionales.
- En Irlanda, los directores se encuentran bajo la autoridad del *Board of management* (organismo responsable de la organización del centro<sup>4</sup>) en el que está representada la titularidad de los centros educativos. La autonomía que caracteriza en la actualidad a la administración de los centros educativos en Irlanda se verá seguramente incrementada por el proceso de cesión de competencias que el Ministerio de Educación ha iniciado.
- En Inglaterra y País de Gales, los directores de los centros subvencionados por las *local education authorities* (LEAs) (autoridades educativas locales) deben responder ante los *school governing bodies* (organismos responsables de la organización del centro). La Ley de reforma educativa de 1988 ha otorgado a estos organismos la capacidad de designar y cesar a los profesores, aunque la LEA siga siendo quien los contrata oficialmente. En otros centros, los directores responden directamente ante los *school governing bodies*. En Irlanda del Norte los directores dependen de las *education and library boards* (autoridades educativas locales) o de los *boards of governors* (organismos responsables de la organización escolar).

Dos Estados miembros poseen una situación híbrida. Bélgica tiene tres redes educativas en las que los centros son administrados por un organismo denominado *Pouvoir organisateur* (Comunidad francesa) e *Inrichtende macht* (Comunidad flamenca). La primera estructura está administrada directamente por el Ministerio, mientras que la segunda es responsabilidad del municipio o de la provincia. La tercera red está constituida por centros de carácter privado subvencionado en los que los directores responden directamente ante la persona o asociación responsable del centro. En los Países Bajos los directores dependen de una *Bevoegd gezag* (autoridad competente) que puede tratarse del municipio (educación pública) o de un órgano titular (educación privada subvencionada).

La situación de los países pertenecientes a la AELC/EEE varía mucho. En Islandia y Liechtenstein, los directores de centros de primaria responden ante las autoridades locales y ante el Ministerio, mientras que los directores de secundaria superior se hallan directamente bajo la autoridad del Ministerio. En Noruega, el Estado administra la educación a través de las autoridades locales (educación obligatoria) y regionales (educación secundaria superior) que tienen autoridad sobre los directores.

La variabilidad descrita en la gestión de los recursos humanos puede, no obstante, reagruparse en tres categorías:

- En un número importante de países en los que la gestión de los recursos humanos está centralizada, se puede generalizar una tendencia hacia la descentralización del poder central delegando parte de su autoridad a las administraciones regionales.

<sup>1</sup> Para más información sobre los organismos y autoridades escolares competentes, aparte de las de carácter público, que aparecen en cursiva, véase el glosario de las páginas 18, 19 y 20.

<sup>2</sup> En las comunidades autónomas que todavía no ejercen sus competencias plenas en materia educativa, los directores responden directamente ante el Estado central.

<sup>3</sup> El término “delegación” significa el traslado de la capacidad de decisión a agentes del poder central que ejercen su función en zonas geográficas distantes (nivel regional, provincial, local...). Es importante no confundirlo con “descentralización” que hace referencia al traspaso de poder o a la transferencia de competencias a autoridades regionales o locales que no tienen que dar cuenta directamente al poder central.

<sup>4</sup> El término “organización” se utiliza en este contexto para designar todas las áreas de toma de decisiones que tienen que ver con el funcionamiento del centro educativo, incluyendo la contratación de personal.



- En otros, principalmente en los países escandinavos, los municipios y las provincias/comarcas disfrutan de poderes plenos sobre el sistema educativo.
- Algunos países conceden un amplio margen de acción al Consejo u órgano, distinto al del poder público, responsable del centro (Bélgica y Países Bajos en la enseñanza privada subvencionada; Irlanda, Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte tanto en la enseñanza pública como la subvencionada).

## Requisitos: formación específica y experiencia profesional

Todos los países establecen como prerequisite que los aspirantes al puesto de director tengan experiencia docente. El tiempo mínimo de experiencia exigida es de cinco años en Francia (educación secundaria), Italia y Portugal, y también será de cinco años en España a partir del curso 1996/97. En Bélgica, los aspirantes deben tener diez años de experiencia profesional y es muy corriente que los aspirantes escoceses también tengan esos años de experiencia. En Alemania, además de la experiencia profesional requerida, los profesores que aspiran al puesto de director deben haber desempeñado puestos de responsabilidad en la función pública. En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, los directores deben tener experiencia específica en tareas administrativas dentro del centro.

Varios países ofertan formación inicial específica para desempeñar el puesto de director. En Francia, los aspirantes deben superar un período de formación antes de asumir sus obligaciones. Portugal ha desarrollado un curso de formación especial sobre administración educativa y de centros. Los candidatos finlandeses deben tener alguna titulación en administración de centros educativos. Este tipo de formación es de carácter obligatorio. En España, a partir del curso 1996/97, será obligatorio que todos los candidatos estén acreditados para el cargo, requisito que exige una formación inicial específica.

Otros países ofrecen cursos de formación para los directores que acaban de ser nombrados. Austria organiza seminarios destinados a los directores recién nombrados, para adquirir la cualificación necesaria para este puesto. Suecia ofrece a todos los directores cursos de formación relacionados con las nuevas directrices nacionales sobre educación. En Inglaterra y Gales se dispone de un programa de formación destinado a los directores recién nombrados que desean desarrollar habilidades específicas relacionadas con su trabajo. En Escocia se ofrecen actividades de desarrollo para todos aquellos candidatos que han conseguido el estatus de director de centro. En ciertos países (Bélgica, Irlanda e Italia), se están organizando programas de formación preparatorios para los directores, centrados en temas de dirección y administración, pero aún son escasos y con carácter voluntario.

En los tres países pertenecientes a la AELC/EEE, la experiencia docente también es obligatoria. Liechtenstein y Noruega exigen tres años de experiencia, e Islandia dos años además de experiencia en tareas administrativas (un año como director provisional). En estos países no es obligatoria la formación inicial.

## Procedimientos de selección

Esencialmente, se utilizan dos procedimientos de selección:

### Selección posterior a un anuncio público para un puesto específico<sup>1</sup>:

- basada en **las aptitudes y los resultados de una evaluación** realizada por los ministerios de los *länder* en Alemania y, dependiendo del *Land*, en función de las propuestas de las autoridades locales (*Gemeinden*) responsables del mantenimiento de los centros del sector público o por la *Schulkonferenz*. En Austria, por el Ministerio o el Gobierno del *Land*;
- por las autoridades locales en Dinamarca, Finlandia y Suecia, por la autoridad educativa regional en Escocia, por la autoridad religiosa o un comité de selección designado por el *Board of management*

<sup>1</sup> Para más información sobre los organismos y autoridades escolares, aparte de las de carácter público, que aparecen en cursiva en el texto, véase el glosario de las páginas 18, 19 y 20.

en Irlanda, por la *Bevoegd gezag* en los Países Bajos, por el *School governing body* en Inglaterra y Gales o por el *Board of governors* en Irlanda del Norte, selección basada en entrevistas y en una revisión del curriculum vitae del candidato;

- elección “**democrática**” del *Consejo escolar del centro* o del *Conselho de escola*, en España y Portugal respectivamente, ambos compuestos principalmente por profesores. En Portugal esta elección es posterior a la verificación de las condiciones de los candidatos seleccionados mediante un concurso organizado por el *Conselho de escola*.

#### **Selección sin referencia a un puesto concreto:**

- selección a través de una **oposición** organizada por el Ministerio, como ocurre en Francia (en educación secundaria) y en Italia;
- selección de la *Académie* a partir de una **lista cualificada de aspirantes** (en Francia para la enseñanza primaria);
- selección basada en las **aptitudes, características y expedientes**, considerando un informe elaborado por el Consejo regional de educación (en Grecia);
- selección realizada por el Consejo de gobierno bajo la recomendación del Ministerio de Educación (como en el caso de Luxemburgo).

En Bélgica se utilizan sistemas diferentes, algunos de los mencionados y otros, dentro de las tres redes educativas existentes.

En los países de la AELC/EEE se lleva a cabo la selección por el Ministerio en Liechtenstein, y por las autoridades locales o regionales, en Noruega. Hasta finales de julio de 1996, la selección en Islandia era realizada por el Ministerio, pero desde agosto de 1996 son las autoridades locales las encargadas de su realización (en preescolar y educación obligatoria) o el propio Ministerio bajo la recomendación del *Skólanefnd*, organismo responsable de las operaciones que se realizan en los centros de secundaria superior.

## **Nombramiento**

El procedimiento seguido para el nombramiento de los directores es bastante similar a los procesos de selección de cada país. La misma autoridad que selecciona a los candidatos realiza el nombramiento.

Por tanto, al director se le nombra mediante una decisión ministerial o por una autoridad local (municipal, provincial o comarcal). Menos corriente es la designación directa del director por parte de una autoridad responsable del centro cuando no se trata de autoridades públicas. Esta autoridad es la *Pouvoir organisateur/Inrichtende macht* de los centros privados de Bélgica y la *Bevoegd gezag* en los centros privados de los Países Bajos, el *Conselho de escola* en Portugal, el *School governing body*<sup>1</sup> en Inglaterra y Gales, y el *Board of governors* en Irlanda del Norte.

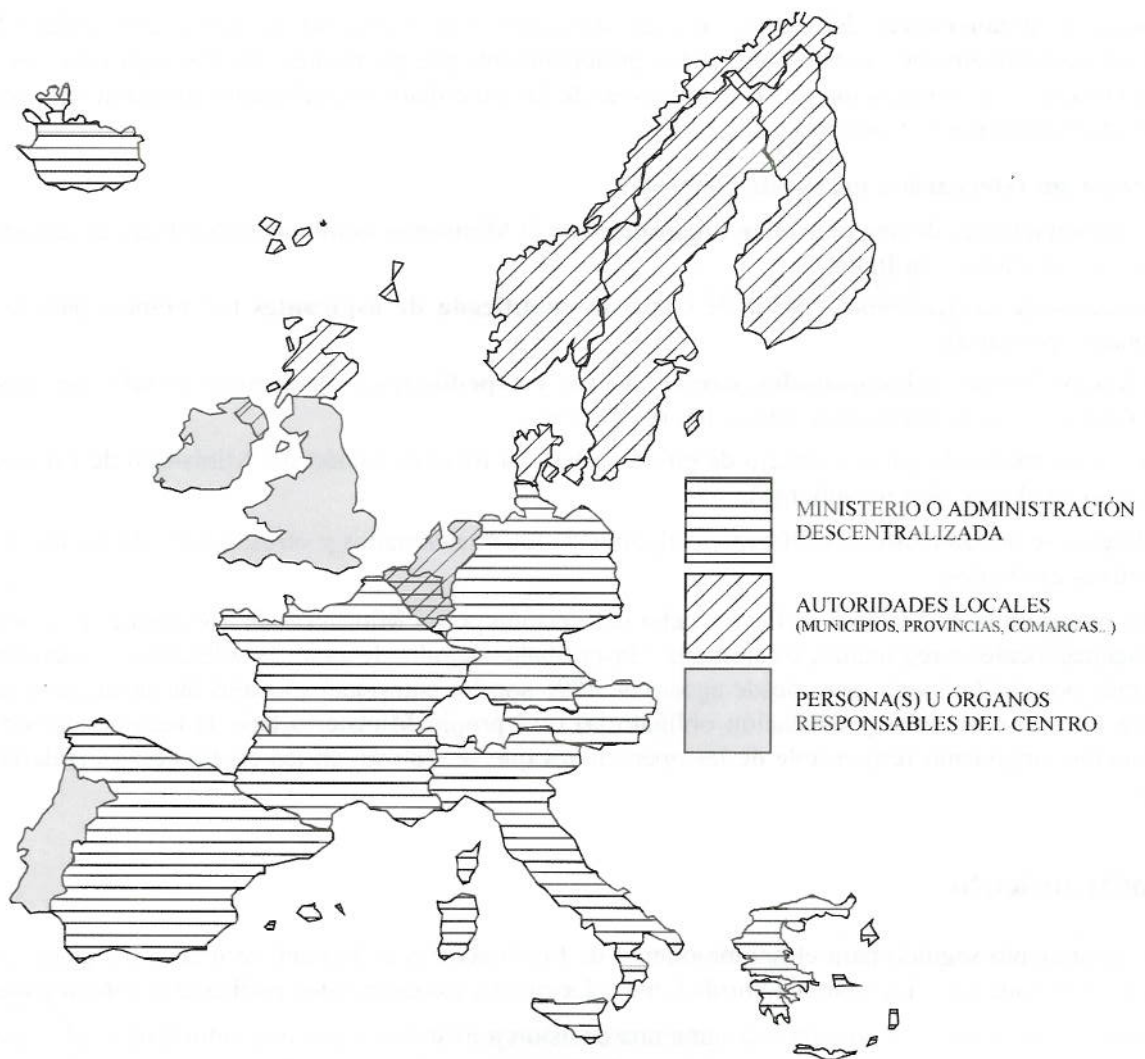
En Irlanda cualquier designación por parte del *Board of management* en los centros públicos de nivel superior al de primaria debe ser aprobado por el Ministerio.

Algunos países constituyen la excepción a esta regla. En Grecia, el Consejo regional remite una propuesta al prefecto que seguidamente nombra a los directores, mientras que en España es el *Consejo escolar del centro* quien elige a los directores, aunque es la administración quien realiza el nombramiento.

Normalmente el director recibe su nombramiento por un período de tiempo indefinido, excepto en Grecia, España y Portugal que es por cuatro años. En este último, el nombramiento de los directores puede renovarse sin repetir el proceso de selección.

<sup>1</sup>Aunque la autoridad educativa local sigue siendo quien selecciona a los profesores y directores de los centros que subvenciona, designa y despide al personal siempre bajo la recomendación del *School governing body*.

**Mapa 1: AUTORIDAD RESPONSABLE DEL NOMBRAMIENTO DE LOS DIRECTORES DE CENTROS DE EDUCACIÓN OBLIGATORIA**



**La combinación de categorías indica la coexistencia de dos o tres posibilidades.**

- Bélgica:** Las comunidades –provincias y municipios– y personas físicas o jurídicas responsables de los centros.
- Países Bajos:** Municipios y representantes de la titularidad del centro.
- Irlanda del Norte:** Los *education and library boards*, el Consejo de escuelas católicas y los *boards of governors*.
- Islandia:** Autoridades locales y el Ministerio, bajo la recomendación del *Skólanefnd* (desde el 1 de agosto de 1996).

**Tabla 2: AUTORIDADES RESPONSABLES DE LA SELECCIÓN Y EL NOMBRAMIENTO DE LOS DIRECTORES**

	Autoridades centrales	Autoridades locales (públicas)		Otras autoridades (no públicas)		Órgano de gobierno dentro de la escuela
	Ministerio o administración descentralizada	Provincia, región o comarca	Municipio	Autoridades responsables de los centros privados	Organismo responsable del centro	
B	Ministerios de Comunidades (primaria/secundaria)	Consejo provincial (secundaria)	Consejo municipal (primaria)	<i>Pouvoir organisateur o Inrichtende macht</i> (primaria/secundaria)		
DK		Consejo comarcal (secundaria superior)	Consejo municipal (educación obligatoria)			
D	Ministerios de los <i>länder</i>		Gobierno local			<i>Schulkonferenz</i>
GR	Ministerio	Prefectura	Consejos regionales de enseñanza			
E	Comunidades autónomas con competencias o el Ministerio					Consejo escolar del centro
F	<i>Inspection académique/ Rectorat</i> (primaria/secundaria)					
IRL	Ministerio			Autoridad confesional	<i>Board of management</i>	
I	Ministerio					
L	Ministerio					
NL			Consejo municipal ( <i>Bevoegd gezag</i> )	Representantes de la titularidad del centro o Consejo fundacional ( <i>Bevoeg gezag</i> )		
AT	Ministerio	Gobierno del <i>Land</i>				
P						<i>Conselho de escola</i>
FI			Consejo municipal			
SE			Consejo municipal			
UK (E/W)		<i>Local education authority</i>			<i>Governing body</i>	
UK (NI)		<i>Education and library board</i>		<i>Council for catholic maintained schools</i>	<i>Board of governors</i>	
UK (SC)		Autoridad educativa regional				
IS	Ministerio (secundaria superior)	Consejo municipal (preescolar y educación obligatoria)				<i>Skólanefnd</i> (secundaria superior)
LI	Ministerio					
NO		Consejo comarcal (secundaria superior)	Consejo municipal (educación obligatoria)			

(a) Nombramiento
  (b) Selección
  (a) + (b)

\*La tabla muestra la situación de Islandia desde el 1 de agosto de 1996.

## Posición y funciones

Las funciones desempeñadas por el director dependen del grado de autonomía del centro.

- Desde el punto de vista **puramente ejecutivo**, el director es el encargado de llevar a cabo las decisiones del *Conselho de escola* en Portugal.
- Desde el punto de vista **ejecutivo y de coordinación**, el director supervisa los horarios, la distribución de los alumnos en las aulas, la asignación de espacios y también,
  - lleva a la práctica las directrices ministeriales en Grecia;
  - pone en marcha las decisiones del *Board of management* en Irlanda;
  - asegura la aplicación coordinada de las directrices ministeriales y de las decisiones del *Conseil d'administration* en Francia.
- Desde el punto de vista **ejecutivo y jerárquico**, el director se encarga de supervisar el trabajo del profesorado, además de:
  - aplicar las directrices ministeriales en Luxemburgo;
  - asegurar la aplicación coordinada de las directrices ministeriales y de las decisiones del *Schulkonferenz* en Alemania, del *Consiglio di istituto* en Italia, y del *Bezirksschulräte, Landesschulräte, Schulforum y Schulgemeinschaftsausschuß* en Austria.
- En **cooperación con la autoridad competente o con el Consejo responsable de la organización del centro**, el director ayuda a la planificación de las necesidades de personal (selección) poseyendo además responsabilidades administrativas, económicas y educativas en los Países Bajos, Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.
- Como persona **responsable del funcionamiento administrativo y de la dirección pedagógica**, el director recibe la ayuda del *Skolebestyrelse* en Dinamarca.
- Como persona **responsable del rendimiento del centro** en Suecia, el director debe, entre otros aspectos, garantizar que la actividad del centro en su conjunto se oriente hacia la consecución de las metas nacionales, destacando la elaboración de un plan de trabajo local y el seguimiento y evaluación de los resultados del centro.

En Bélgica, el papel del director varía en función de la *pouvoir organisateur* del centro. En Finlandia, el ámbito de actuación del director depende del municipio.

En los países pertenecientes a la AELC/EEE, la función de los directores es igualmente variable. En Islandia, el director supervisa tanto las actividades educativas como al personal docente. En Liechtenstein, el director ejecuta las directrices ministeriales. En Noruega, el director es responsable del funcionamiento administrativo y pedagógico, respaldado por el Consejo municipal y el *Samarbeidsutvalg*, en la educación obligatoria, y por el *Skoleutvalg* y el Consejo comarcal, en la educación secundaria superior.

## Responsabilidades administrativas

Como regla general, los directores son responsables de poner en práctica:

- las directrices ministeriales (Bélgica y Luxemburgo);
- las decisiones del *Board of management* (Irlanda);
- las decisiones tomadas por los ministerios y organismos responsables del funcionamiento de los centros (Alemania, España, Francia, Italia, Austria y Portugal).

En los Países Bajos y en el Reino Unido (excepto en Escocia), el director trabaja con la *Bevoegd gezag*, el *School governing body* y el *Board of governors* para definir y administrar la política general del centro. En Grecia, el director posee un número reducido de responsabilidades.

## Responsabilidades económicas

La responsabilidad de los directores en materia económica es más bien reducida. La dirección escolar, ante todo, administra los fondos que se le adjudican.

En algunos países como Bélgica (Comunidad flamenca), Dinamarca, España, Irlanda, Portugal y Suecia, los directores se encargan de elaborar un presupuesto provisional que luego remiten al órgano encargado del funcionamiento del centro. Una vez que este presupuesto se aprueba, el director tiene un cierto margen de acción en relación a los gastos e ingresos. En Francia, en la educación secundaria, y en Italia, los directores tienen a su cargo un presupuesto aprobado por el *Conseil d'administration* o el *Consiglio di istituto*, respectivamente, y lo remiten a las autoridades que lo supervisan para su inspección. Los directores de Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte rinden cuentas ante el *School governing body* o el *Board of governors* que gestionan los centros en lo que respecta a la utilización de los recursos económicos entre otros temas. En Grecia, los directores prácticamente no tienen ninguna responsabilidad económica. En los Países Bajos, las responsabilidades económicas recaen sobre la *Bevoegd gezag* (la autoridad competente responsable del centro).

## Responsabilidades pedagógicas

Los directores poseen muchas más responsabilidades pedagógicas que de ninguna otra naturaleza.

En la mayoría de los países, el director es responsable del **funcionamiento general del centro**, de los horarios, la distribución del alumnado en las aulas y la asignación de los espacios. En algunos casos el director comparte esta responsabilidad. En Dinamarca, por ejemplo, el Consejo pedagógico aporta su opinión en temas educativos; en España, el *Consejo escolar del centro*, el jefe de estudios y el claustro de profesores ayudan al director a desarrollar estas tareas; y en Portugal, las decisiones en estas áreas las realiza el *Conselho de escola*, basándose en las propuestas señaladas por el Consejo educativo y remitidas al director.

Los directores en estos tres países también comparten responsabilidades relacionadas con el **proyecto del centro o el plan de actividades** con un órgano colegiado. Éste es también el caso de Bélgica, Francia e Italia.

El director respalda la **aplicación del currículo** en Bélgica, Alemania, Italia, Luxemburgo y el Reino Unido. El director supervisa la coordinación pedagógica entre los profesores en Alemania, Austria y Suecia. Los directores daneses son responsables de la selección de las **materias optativas**; en Bélgica (Comunidad flamenca) e Irlanda, seleccionan los **materiales didácticos**. Los directores, después de consultar con los profesores, definen materias optativas y seleccionan materiales y **métodos de enseñanza** en Inglaterra y Gales.

El director es el responsable final de la **evaluación y seguimiento del aprendizaje y el progreso de los alumnos** en Bélgica (Comunidad flamenca), Francia, Austria, Suecia y Escocia.

Es responsable de las **medidas disciplinarias** en Bélgica, Alemania, Irlanda, Italia y Escocia. En Portugal, los directores comparten esta responsabilidad con el *Conselho de escola* que decide en los casos de faltas más graves.

El director **evalúa a los profesores y visita las aulas** en Bélgica, Alemania, Luxemburgo, Austria, Inglaterra y Gales. Debe organizar la **formación permanente** de los profesores y ofrecer apoyo pedagógico en Bélgica (Comunidad flamenca), Irlanda, Austria, Suecia y en el Reino Unido. Debe supervisar las tareas no docentes en Dinamarca, Alemania y el Reino Unido.

La responsabilidad pedagógica del director es relativamente reducida en Liechtenstein. Si un centro no funciona bien, debe llamar a los inspectores. Muy diferente es el caso de Islandia, en donde la responsabilidad de los directores en este campo es muy amplia. Deciden las líneas generales de los planes educativos y son responsables de las actividades educativas y de la supervisión del profesorado. En Noruega, el *Samarbeidsutvalg* en la educación obligatoria y el *Skoleutvalg* en la educación secundaria supe-

rior (órganos consultivos del centro) toman ciertas decisiones en relación con la educación que se ofrece en el centro, que son responsabilidad del director.

## **Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior**

En casi todos los países, el director desempeña un papel relevante en las relaciones del centro con el exterior; con los padres, las autoridades educativas, otros centros y colaboradores externos como los empresarios, en el caso de los centros de formación profesional.

Este papel también incluye ciertos aspectos formativos en relaciones sociales y humanas. Esta responsabilidad se describe detalladamente en la Ley sueca, que estipula que el director es el encargado de prevenir cualquier forma de persecución o discriminación entre los alumnos y profesores, y de asegurar que los alumnos están informados sobre los peligros del tabaco, los narcóticos y las drogas en general. En Italia, es responsabilidad de los directores promover la educación para la salud y la prevención del consumo de drogas que, aunque aún no se ha definido legalmente, va teniendo un lugar cada vez más importante dentro de las tareas propias del director y es un tema de frecuente discusión dentro de las asociaciones de directores.

**Tabla 3: RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTORES DE CENTRO Y DE OTRAS ESTRUCTURAS ESCOLARES**

	Selección del profesorado	Administración	Organización del profesorado	Relaciones públicas
B fr		el <i>directeur</i> o el <i>préfet</i>	el <i>directeur</i> o el <i>préfet</i>	el <i>directeur</i> o el <i>préfet</i>
B nl		el <i>directeur</i>	el <i>directeur</i>	el <i>directeur</i>
DK	el <i>skoleleder</i> asesora a las autoridades locales	el <i>skolebestyrelse</i> , con el <i>skoleleder</i>	el <i>skoleleder</i> , asesorado por el <i>Paedagogisk råd</i>	el <i>skoleleder</i>
D		el <i>schulleiter</i> y el personal con experiencia	el <i>schulleiter</i> con el Consejo del <i>Lehrerkonferenz</i> y parcialmente la <i>Schulkonferenz</i>	el <i>schulleiter</i>
GR		el <i>diefthindís scholeíou</i> en colaboración con las asociaciones de profesores	el <i>diefthindís scholeíou</i> (coordinación)	el <i>diefthindís scholeíou</i>
E		el <i>secretario</i> o <i>administrador</i>	el <i>director</i> con el <i>jefe de estudios</i> , el <i>Consejo escolar</i> , el <i>Claustro de profesores</i>	el <i>director</i>
F		el <i>Conseil d'administration</i> , presidido por el <i>chef d'établissement</i>	el <i>directeur d'école</i> y el <i>chef d'établissement</i>	el <i>directeur d'école</i> y el <i>chef d'établissement</i>
IRL		el <i>Board of management</i> y el <i>principal</i>	el <i>principal</i>	el <i>principal</i> bajo el auspicio del <i>Board of management</i>
I		el <i>Consiglio di circolo/istituto</i> , con el <i>direttore didattico</i> o <i>preside</i>	el <i>direttore didattico</i> o <i>preside</i>	el <i>direttore didattico</i> o <i>preside</i>
L		el <i>directeur</i> , asesorado por el <i>Conseil d'éducation</i>	el <i>directeur</i> realiza la inspección del profesorado	
NL	el <i>directeur</i> o <i>rector</i> ayuda al <i>Bevoegd gezag</i>	el <i>directeur</i> o el <i>rector</i> bajo la tutela del <i>Bevoegd gezag</i>	el <i>directeur</i> o el <i>rector</i> bajo la tutela del <i>Bevoegd gezag</i>	el <i>directeur</i> o el <i>rector</i> bajo la tutela del <i>Bevoegd gezag</i>
AT		el <i>schulleiter</i>	el <i>schulleiter</i> con el <i>Lehrerkonferenz</i>	el <i>schulleiter</i>
P		el <i>Conselho de escola</i>	el <i>Conselho pedagógico</i> y el <i>Conselho de escola</i>	el <i>director ejecutivo</i> y el <i>Conselho de escola</i>
FI	el <i>rehtori/johtaja</i> en algunos municipios	el <i>rehtori</i> o el <i>johtaja</i>	el <i>rehtori</i> o el <i>johtaja</i>	el <i>rehtori</i> o el <i>johtaja</i>
SE	el <i>rektor</i>	el <i>rektor</i>	el <i>rektor</i>	el <i>rektor</i>
UK (E/W)	el <i>School governing body</i> y el <i>headteacher</i>	el <i>School governing body</i> y el <i>headteacher</i>	el <i>School governing body</i> y el <i>headteacher</i>	el <i>School governing body</i> y el <i>headteacher</i>
UK (NI)	(el <i>Board of governors</i> ) <sup>1</sup>	el <i>Board of governors</i> y el <i>headteacher/principal</i>	el <i>Board of governors</i> y el <i>headteacher/principal</i>	el <i>Board of governors</i> y el <i>headteacher/principal</i>
UK (SC)		el <i>headteacher</i> y el <i>School board</i>	el <i>headteacher</i>	el <i>headteacher</i>
IS		el <i>skólástjóri</i> , el <i>rektor</i> , <i>skólameistari</i>	el <i>skólástjóri</i> , el <i>rektor</i> , <i>skólameistari</i>	el <i>skólástjóri</i> , el <i>rektor</i> , <i>skólameistari</i>
LI		el <i>schulleiter</i>	el <i>schulleiter</i>	
NO		el <i>rektor</i> , asistido por el <i>Samarbeidsutvalg</i> o el <i>Skoleutvalg</i>	el <i>rektor</i> y el <i>Samarbeidsutvalg</i> o el <i>Skoleutvalg</i>	el <i>rektor</i>

<sup>1</sup> Los *education and library boards* y el *Board of governors* (para centros concertados); el *Board of governors*, la Oficina diocesana y el *Council for Catholic Maintained Schools* (para centros católicos); y el *Board of governors* (para el resto de centros).



## Actividad docente

Los directores no tienen ninguna responsabilidad docente en la educación secundaria en cinco países (Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo y Portugal). En otros países (Irlanda, Países Bajos, Austria, Suecia y Reino Unido), el director imparte clases o no dependiendo del tamaño del centro. Algunos directores mantienen sus obligaciones docentes, dependiendo el número de horas de clase del tamaño de los centros (Dinamarca, Grecia, España y Finlandia).

La situación es parecida en la educación primaria, excepto en Bélgica y Francia, donde los *directeurs* tienen responsabilidades docentes en los centros pequeños. En Irlanda, los directores nunca están completamente exentos de tareas docentes. En Alemania, los directores de primaria y secundaria están obligados a impartir clases, pero sus actividades docentes dependen del tipo de centro y del número de alumnos.

En Islandia, Liechtenstein y Noruega el margen de las actividades docentes de los directores también está determinado por el tamaño del centro.

## Procedimientos de evaluación

En más de la mitad de los Estados miembros de la Unión Europea, los directores están sujetos a evaluaciones periódicas. En la actualidad, se utiliza un amplio abanico de métodos de evaluación. En Grecia, las evaluaciones se realizan cada cuatro años coincidiendo con el nombramiento del director. En Francia, se lleva a cabo por los *inspecteurs de l'Éducation nationale* en primaria y los *recteurs d'Académie* en secundaria. Los resultados de la evaluación se suman a los logros administrativos de los directores siguiendo un sistema de puntos que tiene ciertas consecuencias sobre su carrera profesional. En Irlanda, los directores de centros de primaria son evaluados dentro del contexto de la inspección del centro, pero no existe ningún sistema formal para su evaluación en los centros de secundaria. En Italia, los *provveditori agli studi* (órganos administrativos provinciales) son los encargados de la evaluación, que no tiene ninguna consecuencia en la carrera del director a no ser que sea completamente negativa. En los Países Bajos no existe ningún procedimiento de evaluación formalizado ni en primaria ni en secundaria; la tarea de evaluar a los directores recae sobre sus empleados (*Bevoegd gezag*). En Austria, los inspectores son los encargados de controlar las actividades de los directores y recurren a las autoridades supervisoras en caso de que existan problemas. En Portugal, el director regional de educación otorga una puntuación anualmente a cada director. La Agencia nacional sueca de educación se encarga, entre otras cosas, de evaluar a los directores. En el Reino Unido, están sujetos a una valoración periódica, siendo su rendimiento evaluado dentro del contexto de la inspección del centro en Inglaterra, Gales y Escocia.

En España, la nueva Ley de educación (LOPEG) ha puesto en marcha un procedimiento de evaluación de los directores, en la que los criterios han sido determinados para todo el territorio gestionado por el Ministerio de Educación y Cultura. Este procedimiento forma parte de una evaluación externa general de los centros llevada a cabo por el inspector, en cooperación con los órganos pedagógicos y administrativos del centro.

En otros tres países, la evaluación se realiza en diferentes etapas durante la propia carrera del director: en Dinamarca, los directores pasan primero por un período provisional de dos años igual que el resto de los funcionarios en este país; en Alemania, los directores son evaluados en el momento de las promociones o los traspasos, como ocurre también con el resto de los funcionarios alemanes; y en Finlandia, las autoridades municipales competentes pueden evaluar a los directores designados por un período de tiempo definido, antes de renovarles sus contratos.

Ninguno de los países de la AELC/EEE posee un sistema de evaluación de los directores.

**Tabla 4: EVALUACIÓN DE LOS DIRECTORES DE CENTRO**

Evaluación periódica	Evaluación en el momento de promoción o renovación de contrato	Sin evaluación
Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Países Bajos, Austria, Portugal, Suecia, Reino Unido	Dinamarca, Alemania, Finlandia	Bélgica, Luxemburgo, Islandia, Liechtenstein, Noruega

## Asociaciones de directores

En la mayoría de los países, como Bélgica (Comunidad francesa), Dinamarca, Alemania, Grecia, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Austria, Finlandia, Suecia y Reino Unido, existen asociaciones de directores que pretenden, fundamentalmente, defender y promover su posición, facilitar el intercambio de puntos de vista y asegurar una mayor autonomía y mejor formación de los directores. La existencia de este tipo de asociaciones constituye una muestra más de la tendencia hacia la consolidación del estatus profesional de los directores.

También se pueden encontrar asociaciones de directores en Islandia, Liechtenstein y Noruega.

## Formación permanente

La formación permanente no está establecida de forma generalizada, pero progresivamente se está incorporando en muchos países (Bélgica, Alemania, Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Austria y Reino Unido), aunque no sea obligatoria. En Suecia, actualmente, se recomienda un programa de formación para todos los directores. En Finlandia, los directores participan en unos cursos destinados a este fin que duran tres días cada año.

Los temas desarrollados en los programas de formación permanente se relacionan con los tres tipos de responsabilidades básicas que normalmente asumen los directores en la Unión Europea:

- **responsabilidades pedagógicas:** los directores son profesores que deben ser capaces de llevar a cabo investigaciones didácticas y elaborar planes educativos;
- **responsabilidades administrativas y económicas:** los directores deben poseer aptitudes que favorezcan la dirección dinámica de la organización de sus centros, en consonancia con las leyes y directrices marcadas por las autoridades competentes y ajustándose al presupuesto establecido;
- **responsabilidades sobre la gestión de los recursos humanos:** los directores deben ser, ante todo, líderes de equipo.

## Glosario: ÓRGANOS DE CENTRO Y OTRAS AUTORIDADES COMPETENTES DISTINTAS DE LAS PÚBLICAS<sup>1</sup>

### Autoridades competentes responsables de la ORGANIZACIÓN DEL CENTRO (selección de profesores, etc.)

*Pouvoir organisateur* (B fr) EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Órgano responsable de la organización del centro.

En centros privados subvencionados, se trata de un individuo o una asociación. En la educación pública, la Comunidad, provincia o municipio.

*Inrichtende macht* (B nl) EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Órgano responsable de la organización del centro.

En centros privados subvencionados, se trata de un individuo o una asociación. En la educación pública, la Comunidad, provincia o municipio.

*Bevoegd gezag* (NL) EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Autoridad competente del centro.

En centros privados subvencionados, una asociación o fundación, confesional o no; en la educación pública, el Consejo municipal.

El *directeur/rector* participa en todas sus actividades, excepto en el área económica.

### Órganos responsables de la ORGANIZACIÓN DEL CENTRO (selección de profesores, etc.)

*Board of management* (IRL) EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Órgano compuesto por autoridades religiosas o administradores escolares, padres y profesores. El *principal teacher/principal* es responsable de la aplicación de las decisiones administrativas.

*School governing body* (E/W) EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Órgano compuesto por representantes de padres, del personal docente y no docente y, dependiendo del tipo de centro, representantes de las autoridades educativas locales u otras entidades. El *headteacher* colabora en todas sus actividades.

*Board of governors* (NI) EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Órgano compuesto por representantes de padres, del personal docente y no docente y, dependiendo del tipo de centro, representantes de los *education and library boards* u otras entidades. El *headteacher/principal* colabora en todas sus actividades.

<sup>1</sup> Para una información más pormenorizada sobre este tema, véase el documento titulado "Consejos consultivos y otras formas de participación social en los sistemas educativos de la Unión Europea", EURYDICE, Julio, 1996.

## Órganos responsables del FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO (administración, presupuesto y/u organización de la enseñanza)

### *Skolebestyrelse* (DK)

FOLKESKOLE Y EDUCACIÓN SECUNDARIA SUPERIOR GENERAL

Órgano responsable de la administración, el presupuesto y la organización de la enseñanza, compuesto por representantes de padres y profesores.

El *skoleleder* es responsable de la puesta en marcha de las decisiones de este órgano.

### *Scholiki Epitropi* (GR)

EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Órgano responsable de la administración y el presupuesto, compuesto por el *diefthindis scholeiou*, representantes de profesores, alumnos y del municipio o comunidad.

### *Consejo escolar del centro* (E)

EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Órgano responsable del presupuesto, la organización de la enseñanza, la gestión y la supervisión del centro, compuesto por profesores, padres, alumnos, personal administrativo y un representante de las autoridades municipales (en el sector público) o tres representantes del *titular* (figura jurídica que representa al centro) en la educación privada subvencionada o concertada. El *director* es elegido por este Consejo, lo preside y garantiza que sus decisiones se lleven a cabo.

### *Conseil d'administration* (F)

EDUCACIÓN SECUNDARIA

Órgano responsable de la administración, el presupuesto y la organización de la enseñanza, compuesto por representantes de profesores, padres, alumnos y la autoridad competente.

El *chef d'établissement* preside este órgano y pone en marcha sus decisiones.

### *Consiglio di circolo/di istituto* (I)

EDUCACIÓN PRIMARIA/SECUNDARIA

Órgano responsable de la administración, el presupuesto y la organización de la enseñanza, excepto en lo que respecta a los asuntos estrictamente didácticos (cuya responsabilidad recae en los profesores) y compuesto por representantes de profesores, padres y alumnos.

Este Consejo está presidido por un padre y no por el *direttore didattico* o el *preside*.

### *Conselho de área escolar/de escola* (P)

EDUCACIÓN PRIMARIA/SECUNDARIA

Órgano responsable de la administración, el presupuesto y la organización de la enseñanza. Se trata de un órgano de dirección compuesto por representantes de profesores, padres, alumnos y autoridades locales.

El *director executivo*, que es elegido y designado por este Consejo, no tiene derecho a voto dentro del mismo, pero es responsable de llevar a cabo sus decisiones.

### *Skólanefnd* (IS)

EDUCACIÓN SECUNDARIA SUPERIOR

Órgano responsable del presupuesto y la organización de la enseñanza, compuesto por representantes del Ministerio de Cultura y Educación y autoridades locales. El *rector/skólameistari*, los profesores y los estudiantes tienen derecho a asistir a las reuniones de este órgano escolar, pueden dar sus opiniones y hacer sugerencias.

El *rector/skólameistari* garantiza que las decisiones del *Skólanefnd* se lleven a cabo.

## Órganos consultivos escolares

*Schulkonferenz* (D)

EDUCACIÓN PRIMARIA (no en todos los *länder*) y EDUCACIÓN SECUNDARIA

Órgano con funciones consultivas y de orientación en relación a la organización de la vida escolar y la enseñanza, compuesto por representantes de padres, profesores y alumnos.

En algunos *länder*, la *Schulkonferenz* también participa en los procedimientos de selección del *schulleiter*.

El *schulleiter* preside este órgano y garantiza que sus decisiones se lleven a cabo.

*Conseil d'éducation* (L)

EDUCACIÓN SECUNDARIA

Órgano esencialmente consultivo compuesto por profesores, padres y alumnos.

*Schulforum/Schulgemeinschaftsausschuß* (AT) EDUCACIÓN PRIMARIA/SECUNDARIA

Órganos consultivos y de gobierno constituidos por padres y profesores (*Schulforum*, educación primaria) o por padres, alumnos y profesores (*Schulgemeinschaftsausschuß*, educación secundaria).

*School board* (SC)

EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Órgano de naturaleza esencialmente consultiva, compuesto por padres, profesores y funcionarios locales, con el propósito de conseguir una cesión gradual y eficiente de las competencias administrativas que hasta este nivel han sido ejercidas por las autoridades educativas.

*Skólasjórn* (IS)

EDUCACIÓN SECUNDARIA SUPERIOR

Órgano con funciones consultivas en relación al funcionamiento diario del centro, compuesto por el vicedirector, profesores y alumnos. El *rector/skólameistari* preside el Consejo.

*Samarbeidsutvalg/Skoleutvalg* (NO)

EDUCACIÓN SUPERIOR OBLIGATORIA Y SECUNDARIA SUPERIOR

Órgano con funciones consultivas en relación a la administración del centro y a la educación que ofrece, compuesto por representantes de padres, personal docente y autoridades locales.

## TABLAS RESUMEN

	Titulación y formación específica	Experiencia profesional requerida
<b>B fr</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro; sin formación específica oficial.	Diez años de servicio como miembro del personal docente.
<b>B nl</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro; sin formación específica oficial.	Diez años de servicio como miembro del personal docente.
<b>DK</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro.	Experiencia docente.
<b>D</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro.	Experiencia profesional y una posición de responsabilidad en un centro del mismo tipo o nivel.
<b>GR</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro.	Experiencia docente.
<b>E</b>	Los mismos requisitos que los exigidos a los profesores. A partir del curso 1996/97 se requiere la acreditación dada por una formación específica.	Cinco años de experiencia docente y un año de destino definitivo en el centro.
<b>F</b>	<i>Directeur: Instituteur o professeur des écoles;</i> <i>Principal:</i> funcionario categoría A en uno de los cuerpos de personal; <i>Proviseur: professeur agrégé</i> o similar. Formación obligatoria.	Primaria: al menos tres años de experiencia docente. Secundaria: cinco años de experiencia.
<b>IRL</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro.	Experiencia docente (cinco años para los centros de primaria).
<b>I</b>	Los mismos requisitos que los profesores (para centros de educación elemental: certificado o diploma universitario).	Cinco años de experiencia docente.
<b>L</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro.	No exigida legalmente, pero sí de hecho.
<b>NL</b>	Estatus de profesor cualificado.	Experiencia docente y administrativa adecuada.
<b>AT</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro.	La acumulación de experiencia profesional es uno de los criterios utilizados para la selección de candidatos.
<b>P</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro. Formación específica en administración de centros y dirección educativa.	Cinco años de experiencia docente.
<b>FI</b>	Título de formación pedagógica y titulación en Administración escolar.	En principio, ninguna.
<b>SE</b>	Programa nacional de formación de unos 30 días de duración para los directores.	Competencia pedagógica exigida por ley y otros requisitos determinados por los municipios y los consejos locales.
<b>UK (E/W, NI)</b>	Estatus de profesor cualificado.	Experiencia docente y administrativa.
<b>UK (SC)</b>	Titulación de una institución de educación superior o equivalente (licenciatura).	Dos años de servicio provisional e incorporación plena en el Consejo general docente de Escocia y experiencia profesional de al menos diez años, incluyendo tareas administrativas y docentes.
<b>IS</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro.	Al menos dos años de experiencia docente, incluyendo un año de nombramiento provisional como director.
<b>LI</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro.	Tres años de experiencia docente.
<b>NO</b>	La misma titulación que la requerida para los profesores del nivel educativo del centro.	Tres años de experiencia docente.

	Procedimientos de selección	Nombramiento
<b>B fr</b>	Red oficial de la Comunidad: <i>brevet de promotion</i> después de la revisión y evaluación del expediente personal; educación subvencionada: diversos procedimientos.	Por la <i>pouvoir organisateur</i> (persona u órgano responsable del centro).
<b>B nl</b>	Red oficial de la Comunidad: revisión y evaluación del expediente personal.	Red oficial de la Comunidad: por el Ministerio.
<b>DK</b>	Anuncio público de la vacante; selección basada en el curriculum vitae y en una entrevista realizada por el Consejo municipal o comarcal.	Por el municipio o comarca.
<b>D</b>	Selección basada en la aptitud, habilidad y conocimientos profesionales de los aspirantes; las autoridades locales (órganos de subvención) y el <i>Schulkonferenz</i> (órgano consultivo) pueden participar en el proceso de selección.	Por el Ministerio de Educación y Asuntos Culturales del <i>Land</i> .
<b>GR</b>	Selección basada en criterios específicos (formación, expediente, experiencia, actitud) y en un informe preparado por un comité compuesto por representantes de profesores, padres y autoridades locales.	Los consejos regionales remiten sus propuestas al prefecto que elige al director por un período de cuatro años.
<b>E</b>	Elegido por cuatro años por el <i>Consejo escolar del centro</i> (órgano responsable del funcionamiento del centro).	Nombramiento de cuatro años realizado por la administración, bajo la aprobación del <i>Consejo escolar</i> .
<b>F</b>	Primaria: concurso de méritos; Secundaria: oposición o concurso de méritos.	Primaria: por el <i>inspecteur d'academie</i> ; Secundaria: designado por el Ministerio; el nombramiento final se hace bajo la recomendación del <i>recteur</i> .
<b>IRL</b>	Selección basada en las cualificaciones, méritos, evaluación de habilidades y entrevista llevada a cabo por la orden religiosa o por un comité de selección dependiente del <i>Board of management</i> .	Por el <i>Board of management</i> (órgano responsable de la organización del centro).
<b>I</b>	Oposición nacional por tipo de centro; la clasificación se basa en las calificaciones.	Por el Ministerio.
<b>L</b>	Selección realizada por el Consejo de gobierno bajo la recomendación del ministerio responsable.	Por el Gran Duque.
<b>NL</b>	Por la <i>Bevoegd gezag</i> (autoridad responsable de la organización del centro).	Por la <i>Bevoegd gezag</i> .
<b>AT</b>	Después del anuncio público, el ministro o las autoridades del <i>Land</i> eligen entre tres candidatos preseleccionados, dependiendo de si el profesor va a ser contratado por el <i>Bund</i> o por el <i>Land</i> .	Por el ministro o por las autoridades del <i>Land</i> dependiendo de si el profesor es contratado por el <i>Bund</i> o por el <i>Land</i> . Puesto fijo.
<b>P</b>	Elección realizada por el <i>Conselho de escola</i> (órgano responsable del funcionamiento del centro) tras un proceso selectivo.	Por el <i>Conselho de escola</i> por cuatro años; la elección la aprueba el director regional de educación; su reelección es posible.
<b>FI</b>	Varía de un municipio a otro (por el comité educativo o un funcionario local).	Varía de un municipio a otro; su duración la determinan las normativas municipales.
<b>SE</b>	Por los municipios y los consejos comarcales.	Por los municipios y los consejos comarcales.
<b>UK (E/W, NI)</b>	Tras anuncio público, la selección se basa en el curriculum vitae y en entrevistas.	Por el <i>School governing body</i> (E/W), por el <i>Education and library board</i> , o el <i>Board of governors</i> (NI) (órganos responsables de la organización del centro).
<b>UK (SC)</b>	Anuncio público, seguido de una entrevista llevada a cabo por representantes de la autoridad educativa y de la comunidad local además del <i>School board</i> (órgano consultivo).	Por la autoridad educativa regional.
<b>IS</b>	Por las autoridades locales desde el 1 de agosto de 1996. Educación secundaria superior: recomendaciones del <i>skólanefnd</i> al ministro.	Por las autoridades locales desde el 1 de agosto de 1996. Educación secundaria superior: por el ministro durante un período de cinco años cada vez.
<b>LI</b>	Selección llevada a cabo por el Gobierno.	Por el Gobierno.
<b>NO</b>	Anuncio público; selección basada en el curriculum vitae y las recomendaciones de los centros.	Por el comité municipal o comarcal de educación.

	Posición y funciones	Responsabilidades administrativas
B fr	Coordinador a todos los niveles; el margen de acción varía según la red de la que depende.	Responsable de la administración y la gestión del centro, siguiendo las directrices ministeriales.
B nl	Coordinador educativo, con un abanico amplio de actividades administrativas.	Responsable de la administración.
DK	Sus funciones varían de una autoridad local a otra; autonomía en temas organizativos y educativos; poderes limitados en materia administrativa.	Prepara el plan de actividades que tiene que aprobar el <i>Skolebestyrelse</i> (órgano responsable del funcionamiento del centro); asegura la buena marcha cotidiana del centro; da su opinión sobre la contratación del personal.
D	Responsable de todos los asuntos educativos, en coordinación con el Claustro de profesores y el <i>Schulkonferenz</i> .	Responsable de la actividad administrativa en relación con el Ministerio del <i>Land</i> y la autoridad local en los centros públicos; aplica las decisiones del <i>Schulkonferenz</i> .
GR	Coordinador de las actividades del personal docente.	Ejecuta las directrices ministeriales; función fundamentalmente del secretario.
E	Autoridad máxima en todos los asuntos administrativos, económicos, educativos y organizativos.	Asume la responsabilidad legal del centro; aplica las decisiones tomadas en niveles superiores de la administración educativa.
F	Primaria: asegura el buen funcionamiento del centro y las reglas y regulaciones que tiene que cumplir; secundaria: puesto ejecutivo de representación estatal.	Secundaria: responsable de la buena marcha del centro; preside el <i>Conseil d'administration</i> (órgano responsable del funcionamiento del centro); prepara y ejecuta las decisiones de este órgano.
IRL	Responsabilidad sobre diferentes asuntos educativos que varían de un centro a otro.	Administra bajo la dirección del <i>Board of management</i> (órgano responsable de la organización del centro).
I	Responsable de la administración, coordinador de todas las actividades escolares.	Responsable legal del centro; gestiona bajo las directrices ministeriales y las decisiones del <i>Consiglio de circolo/istituto</i> (órgano responsable del funcionamiento del centro).
L	Superior jerárquico del centro, aplica las directrices ministeriales.	Administra bajo los límites estrictos de las directrices ministeriales.
NL	Responsable del funcionamiento diario del centro.	Responsable del funcionamiento general del centro, ayudando a la planificación y la puesta en marcha de las políticas administrativas.
AT	Superior jerárquico que tiene que dirigir el centro; no tiene ninguna influencia sobre la selección del profesorado.	Aplica las leyes, decretos e instrucciones de las autoridades escolares; ejecuta las decisiones alcanzadas en las reuniones con el personal del centro.
P	Director ejecutivo de las decisiones colectivas.	Lleva a cabo las decisiones del <i>Conselho de escola</i> (órgano responsable de las operaciones del centro).
FI	Selecciona a los profesores en ciertos centros (tarea que realiza el órgano educativo municipal en otros centros).	Dirige y supervisa el funcionamiento del centro.
SE	Líder pedagógico y jefe del personal: define el plan de trabajo local, realiza el seguimiento y la evaluación de los resultados del centro.	Organiza el entorno de trabajo del centro; coordina los profesores y recursos.
UK (E/W, NI)	Responsable de la organización, gestión y supervisión del funcionamiento del centro.	Define la política general del centro junto con el <i>School governing body</i> o el <i>Board of governors</i> .
UK (SC)	Responsable de la gestión y administración, junto con el <i>School board</i> ; ejecuta las decisiones.	Responsable de la administración diaria.
IS	Responsable del funcionamiento del centro y del cumplimiento de las reglas, regulaciones y leyes.	Responsable del funcionamiento del centro y de la conservación de sus instalaciones.
LI	El primero entre los profesores de un centro.	Posee autoridad sobre el personal técnico.
NO	Responsable de los aspectos tanto administrativos como pedagógicos del funcionamiento del centro.	Pone en marcha las decisiones tomadas en los diferentes niveles de la administración: asistido por el <i>Samarbeidsutvalg</i> o el <i>Skoleutvalg</i> (órganos consultivos).



	<b>Responsabilidades económicas</b>	<b>Responsabilidades pedagógicas</b>
<b>B fr</b>	Responsable del uso del presupuesto del centro, con cierta autonomía.	Coordinación y dirección del personal docente, con un grado de autonomía relativamente alto; evaluación de los profesores.
<b>B nl</b>	Decide el uso de los fondos; propone el presupuesto para el año siguiente.	Coordinación y dirección del personal docente con un grado de autonomía relativamente alto; evaluación de los profesores.
<b>DK</b>	Prepara un proyecto presupuestario dentro de los límites económicos asignados por la autoridad municipal; responsable de la gestión económica.	Amplia autonomía; responsable de la asignación y supervisión de las tareas escolares; bajo la supervisión del Consejo pedagógico.
<b>D</b>	Autonomía económica restringida; puede tener cierto margen sobre la parte del presupuesto destinada a los costes del funcionamiento del centro.	Distribuye a los profesores por asignaturas y aulas, establece los horarios semanales, es responsable de la evaluación del profesorado y asegura la uniformidad de los sistemas de calificación.
<b>GR</b>	Ejecuta las directrices ministeriales; función esencialmente del secretario.	La autonomía educativa se limita a la metodología y ésta pertenece a los profesores.
<b>E</b>	Responsable de la gestión económica; responde del presupuesto ante el <i>Consejo escolar del centro</i> .	Preside el <i>Consejo escolar del centro</i> que es la instancia que asume todas las decisiones; trabaja conjuntamente con el <i>jefe de estudios</i> que es el responsable pedagógico.
<b>F</b>	Secundaria: responsable de la ejecución del presupuesto votado por el <i>Conseil d'administration</i> .	Asegura la ejecución del proyecto de centro adoptado por el <i>Conseil d'administration</i> ; responsable del funcionamiento del centro.
<b>IRL</b>	Administra el presupuesto aprobado por el <i>Board of management</i> y/o el Ministerio de Educación.	Coordina al personal docente, participa en la elaboración del proyecto educativo, define el currículo y los horarios.
<b>I</b>	Administra el presupuesto junto al coordinador administrativo de acuerdo con las decisiones del <i>Consiglio di circolo/istituto</i> .	Siempre respetando la libertad de cátedra del profesorado, promueve y coordina las actividades docentes desarrollando su liderazgo.
<b>L</b>	Autonomía económica parcial.	Asegura la ejecución de las directrices, controla las actividades docentes.
<b>NL</b>	La <i>Bevoegd gezag</i> (autoridad competente del centro) es responsable de la administración de los recursos económicos del centro.	Ayuda en la planificación y ejecución de las políticas educativas en relación a la organización del centro y a su funcionamiento interno.
<b>AT</b>	Distribuye el presupuesto y elabora el informe anual del centro.	Supervisa al profesorado; inspecciona la calidad de la enseñanza.
<b>P</b>	Lleva a cabo las decisiones del Consejo administrativo, elabora el presupuesto y lo remite al <i>Conselho de escola</i> para su aprobación.	Participa en las actividades del <i>Conselho pedagógico</i> , remite propuestas al <i>Conselho de escola</i> y pone en marcha sus decisiones.
<b>FI</b>	Responsable de los asuntos económicos.	Responsable de los asuntos educativos.
<b>SE</b>	Responsable de la administración de los recursos.	Supervisa la labor del profesorado; se centra especialmente en el desarrollo de la educación.
<b>UK (E/W, NI)</b>	Trabaja junto con el <i>School governing body</i> o el <i>Board of governors</i> ; administra los recursos materiales y económicos.	Vela por la aplicación del currículo; participa en la evaluación del rendimiento del profesorado.
<b>UK (SC)</b>	Da cuentas de la administración de los recursos e informa al <i>School board</i> .	Trabaja con el equipo administrativo en la supervisión de la puesta en práctica de las directrices nacionales sobre el currículo y la evaluación.
<b>IS</b>	Remite las propuestas presupuestarias anuales a la autoridad local (educación obligatoria) desde el 1 de agosto de 1996, o al ministro (educación secundaria superior); vela para que el presupuesto no exceda los límites establecidos.	Centros de enseñanza obligatoria: ofrece orientación profesional al centro y elabora los horarios; centros de enseñanza secundaria superior: responsable de las actividades educativas y del desarrollo del trabajo.
<b>LI</b>	Poca autonomía en asuntos económicos.	Vela por el buen funcionamiento del centro; remite los problemas a los inspectores.
<b>NO</b>	Responsable del presupuesto dentro de la estructura compuesta por el municipio y las autoridades comarcales.	Responsable, junto con el <i>Samarbeidsutvalg</i> o el <i>Skoleutvalg</i> , del funcionamiento pedagógico del centro.

	Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior	Actividad docente	Procedimientos de evaluación
<b>B fr</b>	Importante papel en las relaciones públicas con el mundo exterior, por ejemplo, con las asociaciones de padres.	Ninguna, excepto en primaria en centros con menos de 180 alumnos.	No hay ningún sistema de evaluación establecido.
<b>B nl</b>	Importante papel en las relaciones públicas con el exterior, por ejemplo, con las asociaciones de padres.	Ninguna, excepto en primaria en centros con menos de 180 alumnos.	No hay ningún sistema de evaluación establecido.
<b>DK</b>	Toma todas las decisiones específicas concernientes a los alumnos.	Sí, dispensa parcial dependiendo del tamaño.	Dos años de servicio provisional.
<b>D</b>	Representa al centro ante organismos y personas ajenas al centro.	Sí, dispensa parcial dependiendo del tipo de centro y número de alumnos.	Procedimientos de evaluación en ciertos momentos de la carrera (promoción, traslado).
<b>GR</b>	Responsable de dirigir las relaciones con la comunidad educativa.	Sí, de 6 a 20 horas en primaria y de 5 a 19 en secundaria.	Cada cuatro años durante los procesos de selección.
<b>E</b>	Dirige al personal y mantiene el contacto con las entidades y autoridades externas.	Sí, entre 6 y 12 horas de clase a la semana.	Por inspectores como parte de sus procedimientos de evaluación del centro.
<b>F</b>	Responsable de dirigir la comunidad educativa y de las relaciones con el personal, los padres y las autoridades locales.	Primaria: reducción parcial o completa dependiendo del número de clases; secundaria: ninguna.	Primaria: por el inspector; secundaria: por el <i>recteur</i> , sistema administrativo de puntuación.
<b>IRL</b>	Papel importante en el mantenimiento de las relaciones con agentes externos.	Primaria: reducción parcial en centros con más de ocho profesores; secundaria: ninguna (en centros con más de 60 alumnos).	Primaria: evaluación como parte de la evaluación global del centro; secundaria: no hay un sistema formal de evaluación.
<b>I</b>	Mantiene relaciones con entidades y autoridades locales y con las familias.	Ninguna.	Evaluaciones anuales por los <i>proveditori agli studi</i> ; poca repercusión en la carrera.
<b>L</b>	Sin directrices, pero responsable en la práctica.	Ninguna, excepto cuando es necesario.	No sujeto a evaluación.
<b>NL</b>	Responsable de las comunicaciones internas y externas.	Sí, dependiendo del tamaño y tipo de centro.	La evaluación la lleva a cabo la <i>Bevoegd gezag</i> .
<b>AT</b>	Mantiene contacto con las autoridades supervisoras y con los padres.	Sí, dependiendo del tamaño del centro.	Por inspectores, como ocurre en el caso de los profesores.
<b>P</b>	Fomenta la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en los proyectos del centro.	Ninguna.	Puntuación de calidad otorgada por el director regional de educación.
<b>FI</b>	Aumento de la responsabilidad debido a la creciente competencia entre centros.	Sí (excepto en centros grandes de preescolar), dependiendo del tamaño del centro.	La evaluación puede realizarse con anterioridad a la reelección.
<b>SE</b>	Responsable de las relaciones con otros centros, padres y la comunidad; responsable de la lucha contra cualquier tipo de discriminación.	Algunos directores tienen responsabilidades docentes, pero la mayoría no.	Forma parte de las responsabilidades de evaluación de la Agencia nacional de educación.
<b>UK (E/W, NI)</b>	Mantiene relaciones con los padres, las autoridades educativas locales, con otros centros, con la comunidad local, los trabajadores, etc.	Sí, dependiendo del tamaño del centro.	Todos los profesores están sujetos a una valoración formal; además, se realiza una evaluación durante el transcurso de las inspecciones de los centros (E/W).
<b>UK (SC)</b>	Mantiene y crea vínculos entre el centro y el <i>School board</i> , padres, la comunidad y las empresas e industrias locales.	Sí, en centros con 200 alumnos o menos.	Evaluación incluida en el proceso de inspección.
<b>IS</b>	Representa al centro ante las entidades externas.	Sí, dependiendo del número de alumnos.	Ningún sistema de evaluación institucionalizado.
<b>LI</b>	No tienen ninguna responsabilidad legal.	Según el número de unidades del centro.	Ningún sistema de evaluación.
<b>NO</b>	Mantiene contactos con padres y autoridades locales.	Sí, dependiendo del tamaño del centro.	Ningún sistema de evaluación.

	Asociaciones de directores	Formación permanente
B fr	Objetivos: mejorar el estatus del puesto; formación; mayor autonomía; mejorar las condiciones salariales.	Se empieza a establecer gradualmente.
B nl	Información no disponible.	Se está creando de forma gradual, centrándose en temas pedagógicos, legislativos, administrativos y marketing.
DK	Sí, a nivel nacional.	Ofrecida por la Escuela real danesa de estudios educativos y el departamento de educación secundaria superior.
D	Una asociación nacional y varias en cada uno de los <i>länder</i> .	Oferta formativa: dirección de personal, organización escolar, temas pedagógicos y administración.
GR	Recientemente se ha creado una asociación nacional.	Cursos informales de corta y larga duración.
E	Aún no existe ninguna.	Formación permanente periódica para el equipo de dirección.
F	Objetivos: promocionar su función; favorecer el intercambio de experiencias.	Primaria: bajo la responsabilidad del inspector. Secundaria: organizada por la <i>académie</i> a nivel nacional.
IRL	Diversas asociaciones representan a los diferentes colectivos de directores.	Programa de verano de formación permanente; centros de formación y universidades ofrecen cursos a lo largo de todo el año.
I	Objetivos: contribuir al crecimiento profesional; mejorar la profesión; intentar conseguir una mayor autonomía y efectividad.	Una semana de formación al año, que no es obligatoria: innovación de los métodos de enseñanza, desarrollo de proyectos educativos.
L	Objetivos: fuente de opiniones sobre textos legislativos y regulaciones de centros.	A los <i>directeurs</i> se les ofrece seminarios de formación permanente.
NL	Asociaciones profesionales apoyan y representan a los directores.	Existe, pero no es obligatoria.
AT	En todos los niveles educativos (función semejante a la de las federaciones profesionales).	Existe una gran cantidad de seminarios de formación permanente (resolución de conflictos, curso de técnicas de observación, comunicación, consejo y valoración de los profesores, legislación, administración y organización escolar, etc.).
P	No hay asociaciones de directores.	No existe ninguna actividad de formación especial, aunque es posible acceder a cursos de formación del profesorado.
FI	Asociación finlandesa de directores (SURE/FIRE).	Responsabilidad municipal en las principales áreas educativas; acceso a otros cursos organizados por universidades, centros de formación y asociaciones de directores.
SE	Objetivos: defender los intereses de sus miembros, salvaguardar las condiciones laborales de los directores, favorecer el intercambio de experiencias y promover el debate sobre aspectos éticos.	Programa especial universitario desde 1992 basado en los nuevos principios para la administración de centros, abierto a los directores en activo.
UK (E/W, NI)	Existen asociaciones profesionales que apoyan y representan a los directores.	Gran seguimiento de cursos de desarrollo profesional sobre diversos aspectos de administración y organización escolar.
UK (SC)	Objetivos: intercambio profesional de puntos de vista y comunicaciones públicas sobre temas educativos.	Cursos de formación permanente sobre administración, evaluación y desarrollo de habilidades para el personal docente.
IS	Organizaciones independientes para los directores de centros de educación obligatoria y para directores de secundaria superior, que sirven tanto de organizaciones profesionales como de sindicatos.	Cursos de formación permanente sobre administración de centros: optativos pero con buena asistencia.
LI	Los directores debaten sobre temas legislativos y realizan propuestas al Gobierno.	Formación no obligatoria, pero existen oportunidades de mejorar las destrezas y habilidades requeridas para tales puestos a través de cursos y seminarios opcionales.
NO	Asociación noruega de directores.	No existe una formación permanente como tal.

---

# BÉLGICA

## (Comunidad francesa)

### Denominaciones

Preescolar (opcional, edades de 3 a 6 años): *Directrice* (en una *école gardienne* autónoma), *Institutrice gardienne en chef* (si el centro está integrado en un centro de primaria)

Primaria (obligatoria, edades de 6 a 12 años): *Directeur* (en una *école primaire* autónoma), *Instituteur primaire en chef* (si el centro está integrado en un centro de secundaria)

El término *directeur/directrice* será de uso general en todas las instituciones de preescolar y en los centros de primaria a partir de septiembre de 1996.

Secundaria (obligatoria, edades de 12 a 18 años): *Directeur, Préfet des études*

Para unificar la terminología se utilizará a partir de ahora “*chef d'établissement*” en todo el documento.

### Dependencia funcional

El sistema de educación belga se compone, dentro de las tres Comunidades (francesa, flamenca y germano-parlante), de tres redes coexistentes:

- la red oficial de la Comunidad,
- la red subvencionada oficial, que reúne a aquellos centros administrados por la provincia, el municipio u otras entidades públicas, y
- la red privada subvencionada (confesional o no confesional), que reúne a todos los centros no oficiales.

Los *chefs d'établissement* dependen de la *Pouvoir organisateur* (autoridad organizativa) responsable de su centro, es decir, de la persona u órgano encargado de la organización del centro: el ministro en el caso de los centros organizados por la Comunidad francesa; autoridades provinciales o municipales para los centros subvencionados; personas físicas o jurídicas para los centros privados subvencionados.

### Titulación y formación básica

Los requisitos necesarios para ejercer la función de *chef d'établissement* sólo se establecen de una manera específica para la educación oficial organizada por la Comunidad francesa:

Preescolar: *diplôme d'institutrice gardienne* (actualmente denominado *institutrice maternelle*) y *brevet de promotion*.

Primaria: *diplôme instituteur primaire* y *brevet de promotion*.

Secundaria:

- a) obligatoria: *diplôme d'agrégé de l'enseignement secondaire inférieur* o *titre du niveau supérieur du 2ième degré* y *brevet de promotion*;
- b) superior: *titre du niveau supérieur du 3ième degré* (diplomatura universitaria o equivalente) y *brevet de promotion*.

Periódicamente se designan jurados de promoción para otorgar los *brevets de promotion*. En los centros subvencionados los miembros del personal que son designados para actuar como *directeur* nor-

malmente poseen titulaciones equivalentes a las exigidas en los centros organizados por la Comunidad francesa.

## Experiencia profesional

Para los centros organizados por la Comunidad francesa, el *chef d'établissement* debe haber desempeñado al menos durante seis años el puesto que le permite acceder a la posición de director y además, durante diez años, haber sido miembro del personal docente.

En el caso de los centros subvencionados, los aspirantes a *directeur* deben haber formado parte de la plantilla definitiva durante al menos seis años.

## Procedimientos de selección

Los procedimientos de selección varían dependiendo de la red y de las *pouvoirs organisateurs*. En los centros subvencionados (oficiales y privados) se emplean varios procedimientos, incluyendo pruebas de aptitud, libre elección y períodos de prueba.

La red oficial de la Comunidad, es decir el Ministerio, otorga un *brevet de promotion* tras la evaluación del expediente personal del candidato, una prueba que incluye la impartición de dos clases, la evaluación de los conocimientos administrativos y legislativos y una entrevista para determinar si el candidato posee las habilidades necesarias (Real Decreto de 22 de marzo de 1969).

## Nombramiento

El nombramiento de *chef d'établissement* constituye un ascenso y puede tener lugar tan sólo cuando hay una vacante, siendo necesaria dedicación completa.

El nombramiento lo realiza la *pouvoir organisateur* y, en centros oficiales, su órgano organizativo (Gobierno de la Comunidad francesa, Diputación permanente del Consejo provincial, Consejo municipal, etc.).

El *chef d'établissement* puede designarse de forma temporal en las tres redes.

## Posición y funciones

El *chef d'établissement* es un coordinador responsable de la comunicación interna y externa (interpersonal, institucional, con padres y autoridades locales), de la coordinación del personal docente y de la gestión económica y administrativa.

La función del *chef d'établissement* depende de la red y, en centros subvencionados, de la *pouvoir organisateur*, pero también de su propio temperamento, estilo de dirección y aspiraciones personales. Paralelamente al desarrollo de la formación inicial y permanente, los *chefs d'établissement* están actuando como agentes de cambio y como funcionarios responsables del cumplimiento de las leyes y los reglamentos.

Dentro de la red de la Comunidad existen dos tipos de directores, según el nivel de los centros:

- en centros de infantil y primaria integrados en centros de secundaria, la dirección recae sobre el *instituteur en chef* quien, a su vez, responde ante el director (*préfet* o *directeur*), que es el superior jerárquico del *instituteur en chef*;
- en centros autónomos de infantil y primaria y en centros de secundaria, el *directeur* o *préfet* es responsable del funcionamiento del centro. El *directeur* o *préfet* asume toda la responsabilidad del funcionamiento pedagógico y administrativo del centro.

## Responsabilidades administrativas

El *chef d'établissement* es responsable de la administración y gestión del centro, en concordancia con las directrices ministeriales.

Dentro de la red de la Comunidad, el *instituteur en chef* se encarga de la organización administrativa de las unidades en la enseñanza primaria. Informa al *directeur* o *préfet* sobre las condiciones de higiene y seguridad en las que se desarrolla la actividad de los profesores y alumnos. Los certificados de estudios primarios se preparan bajo la dirección del *instituteur en chef*, que los firma junto con el *directeur* o *préfet*.

El *directeur* de los centros autónomos de primaria, o el *directeur* o *préfet* de los centros de secundaria, realiza una evaluación anual de cada miembro del personal administrativo y docente que puede tener cierta influencia sobre su trayectoria profesional. Tiene toda la responsabilidad sobre la asignación de las funciones de los profesores. Organiza y supervisa los horarios de los profesores y remite todos los documentos administrativos y educativos pedidos por el Ministerio para sus informes.

En los centros de secundaria de cierta importancia, el *chef d'établissement* es ayudado por un equipo administrativo que trabaja bajo su dirección. Este equipo está compuesto por un tesorero (responsable de la contabilidad y de los recursos materiales), un supervisor del alumnado (responsable de la supervisión, disciplina y otras tareas administrativas), un *proviseur* o director adjunto y, eventualmente, un secretario administrativo. Si el centro posee una sección de internado, un administrador supervisa la labor del tesorero. En centros de formación técnica y profesional, uno o más *chefs d'atelier* y un *chef de travaux d'atelier* sirven de intermediarios entre el *chef d'établissement* y los profesores.

En centros privados subvencionados los *directeurs* tienen las mismas funciones, aunque en algunos casos disfrutan de una mayor autonomía dependiendo del grado de libertad permitido por su *pouvoir organisateur*.

## Responsabilidades económicas

El *chef d'établissement* es responsable de la administración del presupuesto del centro, disfrutando de cierto grado de autonomía. En centros de secundaria (en las tres redes), se designa a un tesorero para ayudar al *directeur* en la administración de los recursos económicos y materiales del centro. En los centros de primaria organizados por la Comunidad francesa se designa un contable.

## Responsabilidades pedagógicas

El *chef d'établissement* es responsable del funcionamiento pedagógico del centro. El centro tiene un grado relativamente amplio de autonomía en lo que respecta a los métodos de enseñanza y a la elaboración del proyecto educativo. Los *chefs d'établissement* evalúan la competencia pedagógica de sus colegas docentes.

El *chef d'établissement* tiene la tarea de asignar los alumnos a las aulas y es responsable de la supervisión y la dirección pedagógica de los profesores en general, además de los de religión, ética y educación física. El *chef d'établissement* determina sus horarios y tutorías y asiste a algunas de sus clases para reunir información para los informes anuales.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *directeur* de los centros autónomos de primaria o el *chef d'établissement* de los centros de secundaria juegan un papel importante en el mantenimiento de las relaciones con los habitantes de la localidad donde se sitúa el centro. El *directeur* y el *chef d'établissement* deben defender la buena reputación del centro.

El *instituteur en chef* es el intermediario natural entre el personal docente y el *chef d'établissement* y también debe controlar la calidad de las relaciones del centro con el Ministerio de la Comunidad francesa, la asociación de padres, los centros docentes que hay en el entorno, pertenezcan o no a su red, y los centros asistenciales (médicos, psicológicos, sociales...).

## Actividad docente

Primaria: el *instituteur en chef* está exento de obligaciones docentes y sólo es responsable de las tareas administrativas en los centros con más de 180 alumnos.

Secundaria: los *directeurs* o *préfets* se dedican por entero a desempeñar su puesto.

## Procedimientos de evaluación

No existe ningún tipo de evaluación para los *chefs d'établissement*.

## Asociaciones de directores

Se han creado asociaciones de *chefs d'établissement* con el objetivo de:

- aumentar el prestigio social de su función;
- ofrecer actividades de formación para los nuevos *chefs d'établissement* (en administración económica, relaciones humanas, planificación y administración escolar);
- promover su autonomía frente a las autoridades políticas y administrativas locales; y
- proteger sus intereses económicos y legales.

## Formación permanente

La formación permanente de los *chefs d'établissement* se está estableciendo progresivamente a través de las asociaciones de directores, universidades y organismos para la formación permanente del profesorado dentro de cada red de centros.

---

# BÉLGICA

## (Comunidad flamenca)

### Denominación

*Directeur* (para todos los niveles)

### Dependencia funcional

El sistema educativo belga se compone, dentro de cada una de las tres comunidades (francesa, germano-parlante y flamenca), de tres redes coexistentes:

- la red oficial de la Comunidad;
- la red subvencionada oficial, que está administrada por la provincia o el municipio; y
- la red privada subvencionada (confesional o no confesional), en la que los centros están administrados por la autoridad organizadora (*Inrichtende macht*).

Los *directeurs* informan a la autoridad responsable de la red: al Ministerio en el caso de la Comunidad, a las autoridades provinciales o locales en el caso de los centros oficiales subvencionados y a la autoridad organizadora particular en los centros privados.

### Titulación y formación básica

Primaria: *onderwijzer*.

Secundaria obligatoria: *regent*.

Secundaria superior: *geaggregeerde voor het hoger secundair onderwijs*.

No se ofrece ninguna formación oficial. Se ha empezado a desarrollar la formación básica pero aún no está coordinada. Este tipo de formación no es obligatoria.

### Experiencia profesional

Diez años de servicio (para la red oficial de la Comunidad).

### Procedimientos de selección

Sólo para centros oficiales de la Comunidad.

La selección se basa en un examen (oral y escrito) cuyo temario y contenido vienen determinados por un decreto ministerial, al igual que el número de certificados que se otorgan.

Un comité de promoción clasifica los candidatos por méritos basándose en dos criterios fundamentales: la información contenida en el expediente personal del candidato y los resultados de una prueba de promoción.

El Ministerio designa al candidato que consigue el certificado de promoción y que reúne todos y cada uno de los siguientes requisitos: estar contratado en un puesto que implicara la realización completa de las tareas del mismo, tener al menos diez años de experiencia incluyendo seis en la posición actual, poseer una calificación de 'bien' o superior en los últimos informes evaluativos y de inspección, y haber sido designado para un puesto mediante contratación o selección.



## Nombramiento

Sólo en los centros oficiales de la Comunidad, el Ministerio realiza el nombramiento mediante decreto.

## Posición y funciones

El *directeur* es un coordinador: es responsable de la comunicación interna y externa del centro (interpersonal, institucional, con los padres y con la comunidad local), de la coordinación del personal docente y de la gestión económica y administrativa.

El margen de maniobra de los *directeurs* depende de la red y, en los centros subvencionados, de la autoridad organizadora, además del temperamento, estilo de dirección y aspiraciones personales del propio director. Con el desarrollo de la formación inicial y permanente, los *directeurs* se están convirtiendo gradualmente en agentes de cambio además de funcionarios responsables del cumplimiento de las leyes y los reglamentos.

Junto con las tareas docentes, el *directeur* deberá cumplir en el futuro con otras responsabilidades administrativas, tales como la promoción del centro y la organización global de éste. Los *directeurs* deben prepararse para tareas de gestión más complejas y estarán obligados a delegar ciertas tareas y/o formarse adecuadamente para asumirlas.

## Responsabilidades administrativas

El *directeur* es responsable de la administración del centro y es el jefe del personal administrativo. Los *directeurs* se encargan de la matriculación de los alumnos y de sus expedientes administrativos, además de los expedientes de los propios miembros del personal.

## Responsabilidades económicas

El *directeur* es corresponsable de las decisiones concernientes a la distribución del presupuesto. Al final de cada año escolar, el *directeur* informa a la autoridad organizadora del centro sobre la situación económica y propone el presupuesto para el año siguiente.

En lo que respecta a la administración de los recursos materiales (sólo en centros privados), cuando acepta el cargo, el *directeur* prepara un inventario del mobiliario, existencias y otras propiedades del centro. El *directeur* es responsable de la situación material del centro, de su mantenimiento y, eventualmente, su reparación, así como de la compra del equipo y mobiliario necesario.

## Responsabilidades pedagógicas

El *directeur* tiene responsabilidades de coordinación a través de las siguientes tareas:

- mantener el máximo contacto con su personal;
- visitar regularmente las clases;
- organizar frecuentemente reuniones de personal para discutir temas pedagógicos y didácticos;
- ofrecer un apoyo especial para la integración de los profesores noveles;
- asegurar que los miembros del personal hagan una utilización responsable, óptima y educativa de su tiempo de clase;
- elegir, en cooperación con los docentes, los libros de texto y los materiales didácticos;

- evaluar los planes de enseñanza anuales de los profesores, la preparación de los cursos y los informes de clase;
- promover la cooperación entre profesores;
- motivar a los miembros del personal para que se preocupen por su formación permanente; y
- participar en el proceso de reforma de una manera crítica y constructiva.

El *directeur* elabora un dossier evaluativo de cada profesor a lo largo de su carrera, que incluye, por ejemplo, informes de las visitas a sus clases o el estudio de documentos escolares.

El *directeur* realiza el seguimiento de los progresos del alumnado, principalmente mediante la supervisión de los “consejos de clase” y revisando los expedientes.

## **Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior**

El *directeur* desempeña un papel importante en el mantenimiento de las relaciones con la población de la localidad donde se sitúa el centro. El *directeur* debe defender la buena reputación del centro y es responsable de la matriculación del suficiente número de alumnos. El *directeur* también debe controlar la calidad de las relaciones del centro con el Ministerio de la Comunidad flamenca, las asociaciones de padres y los centros docentes cercanos ya sean de su red o de cualquiera de las otras.

## **Actividad docente**

Primaria: el *directeur* está exento de tareas docentes y sólo desempeña funciones administrativas en los centros con más de 180 alumnos.

Secundaria: los *directeurs* se dedican por entero a este puesto.

## **Procedimientos de evaluación**

No existe ningún sistema de evaluación de los *directeurs*.

## **Asociaciones de directores**

No hay información disponible.

## **Formación permanente**

La formación permanente se está estableciendo gradualmente y se centra en las siguientes áreas: métodos de enseñanza, legislación, dirección del personal, gestión económica y material, habilidades organizativas, marketing (promoción del centro) y habilidades sociales (resolución de conflictos y dinámicas de grupo).

---

# DINAMARCA

## Denominaciones

Término general: *Skoleleder*

Primaria y secundaria inferior (*folkeskole*): *Skoleinspektør*

Secundaria superior general: *Rektor*

## Dependencia funcional

El Estado administra la educación pública fundamentalmente a través de autoridades locales:

- el municipio para la educación infantil y la *folkeskole* (primaria y secundaria obligatoria, edades entre 7 y 16 años);
- la comarca para la educación secundaria superior general. Sólo un centro es administrado directamente por el Estado, mientras que los otros son privados (captando el 10% de los alumnos y recibiendo ayudas estatales).

## Titulación y formación básica

Las mismas titulaciones que se exigen para enseñar en los respectivos niveles educativos.

Nacionalidad danesa y certificado de buena conducta.

## Experiencia profesional

Se requiere experiencia docente.

## Procedimientos de selección

Se publican las vacantes de los centros docentes municipales y comarcales. Los aspirantes son evaluados y recomendados por el *Skolebestyrelse* (órgano compuesto por padres y profesores, responsable de las operaciones del centro: número máximo de alumnos por aula, presupuesto del centro, áreas de enseñanza, plan de actividades del centro).

La selección la lleva a cabo el Consejo municipal basándose en sus méritos profesionales (*curriculum vitae*), una evaluación y una entrevista.

## Nombramiento

Las autoridades competentes municipales (*folkeskole*) o comarcales (centros de secundaria superior).

## Posición y funciones

El *skoleleder* tiene responsabilidad administrativa y educativa sobre el centro. Es responsable de las actividades del centro ante el *Skolebestyrelse* y el Consejo municipal. El *skoleleder* asume estas tareas en colaboración con su equipo.

## Responsabilidades administrativas

El *skoleleder* prepara un plan de actividades del centro y lo presenta ante el *Skolebestyrelse* para su aprobación. El *skoleleder* es responsable del buen funcionamiento del centro y del mantenimiento de sus instalaciones.

Expone sus recomendaciones ante el *Skolebestyrelse* en relación al número máximo de alumnos por aula, el presupuesto del centro y las necesidades de equipamiento.

Expresa su opinión ante el Consejo municipal respecto a la designación o despido del personal docente y no docente.

## Responsabilidades económicas

El *skoleleder* elabora el plan de actividades del centro que será presentado al *Skolebestyrelse* para su aprobación, y un proyecto de presupuesto que distribuye los fondos asignados por la autoridad competente (municipio o comarca). El *skoleleder* es, por tanto, responsable de la gestión económica.

## Responsabilidades pedagógicas

El *skoleleder* disfruta de gran autonomía en cuestiones pedagógicas. Se encarga de la supervisión de las tareas y de su distribución entre el personal docente, de confeccionar los horarios de clase, la composición de las clases, la determinación de las tareas no docentes, la elección de las asignaturas opcionales (entre las permitidas) y la matriculación del alumnado, entre otras actividades. El *skoleleder* supervisa la distribución de los puestos de enseñanza entre el personal del centro.

El *skoleleder* plantea temas educativos al *Paedagogisk råd* (Consejo pedagógico), que se compone del *skoleleder* y de todos los profesores del centro. Este Consejo actúa como órgano consultivo ante el *skoleleder*, que decide qué asuntos deben remitirse al Consejo: currículo escolar, composición de las clases, distribución de los cursos y las áreas de enseñanza, normas para las salidas del centro, experimentos, temas del día, clubes de estudio y clases conjuntas, entre otros temas.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *skoleleder* toma todas las decisiones relacionadas con el alumnado.

## Actividad docente

El *skoleleder* sigue teniendo tareas docentes; el número de clases depende del tamaño del centro.

## Procedimientos de evaluación

El *skoleleder* pasa por un período de prueba de dos años, al igual que el resto de los funcionarios.

## Asociaciones de directores

La asociación de directores de primaria y secundaria inferior (*folkeskole*) se denomina *Danmarks skolelederforening*.

La asociación de directores de secundaria superior se denomina *Gymnasieskolernes rektorforening*.

## Formación permanente

La formación permanente del personal docente de la *folkeskole* está organizada por la Escuela real danesa de estudios educativos.

La formación permanente del profesorado de secundaria superior está organizada por el Departamento de educación secundaria superior.

---

# ALEMANIA

## Denominaciones

Primaria (alumnos con edades entre 6 y 10 años en 14 *länder* y entre 6 y 12 años en dos *länder*): *Rektor (grundschule)*, *Sonderschulrektor (sonderschule)*

Secundaria inferior (alumnos entre 11 y 15/16 años de edad): *Rektor (hauptschule)*, *Realschulrektor (realschule)*, *Sekundarschulrektor (sekundarschule)*, *Regelschulrektor (regelschule)*, *Sonderschulrektor (sonderschule)*, *Studiendirektor/Oberstudiendirektor (gymnasium)*, *Rektor/Oberstudienrat/Direktor (gesamtschule)*

Secundaria superior (alumnos entre 15/16 y 19 años de edad): *Studiendirektor/Oberstudiendirektor/Direktor* (director del nivel superior del *gymnasium*, director del *gesamtschule* con el *gymnasiale oberstufe*, director de los centros de formación profesional)

La denominación y el salario de los directores y directores adjuntos depende del número de alumnos de cada centro. Por esta razón, la denominación de los directores puede ser diferente en centros del mismo tipo. En este documento se utiliza el término general de *Schulleiter*.

## Dependencia funcional

Los directores (*schulleiter*) responden ante la administración escolar estructurada en tres niveles. A la cabeza están los ministerios de Educación y Cultura de los 16 *länder*, los *bezirksregierungen* (departamentos escolares regionales) u *oberschulämter* (servicios administrativos escolares superiores) en un nivel intermedio y las *schulämter* (oficinas escolares dependientes de las autoridades locales), conformando el nivel inferior.

En el ejercicio de sus funciones, tienen que cumplir con las normas legales y administrativas de las autoridades inspectoras de los centros de las que dependen a la hora de dirigir los asuntos internos del centro.

Para llevar a cabo la gestión de los asuntos externos del centro, que incluyen la construcción y mantenimiento de las instalaciones del centro y la compra y sustitución de los libros de texto y otros útiles didácticos, el *schulleiter* coopera con las autoridades locales y con las autoridades que mantienen los centros del sector público, y están sometidos a sus indicaciones en este campo.

El *schulleiter* es responsable del trabajo educativo y pedagógico global, pero la autonomía del centro es más bien reducida en lo que respecta a su financiación económica. Los centros privados también están sujetos a la supervisión estatal, es decir, del Ministerio de Educación y Cultura del *Land*.

## Titulación y formación básica

Las mismas cualificaciones formales que se exigen a los profesores de los centros.

## Experiencia profesional

Los aspirantes tienen que tener experiencia profesional y mantener un puesto de responsabilidad en un centro del mismo tipo o nivel que aquel en donde se produce la vacante de *schulleiter*. Necesitan haber obtenido buenas calificaciones en las evaluaciones periódicas llevadas a cabo durante sus años de servicio docente.

## Procedimientos de selección

Cuando hay que elegir un nuevo *schulleiter*, la vacante debe anunciarse oficialmente en un boletín del ministerio o en los periódicos. Los procedimientos de selección tienen en consideración las aptitudes y habilidades del solicitante. Antes de tomar la decisión de ascender a un candidato a la posición de *schulleiter*, se realiza una evaluación de su rendimiento profesional. En ciertos *länder*, las autoridades locales, que desempeñan la función de órganos encargados de la financiación de los centros del sector público, y el *Schulkonferenz* (órgano consultivo compuesto por padres, profesores y alumnos) participan en la designación del *schulleiter*. Los órganos de financiación tienen el derecho a hacer propuestas o se les puede requerir para que den su parecer en el proceso de selección de los aspirantes. El papel que desempeña el *Schulkonferenz* varía según los *länder*, desde el derecho a proponer a un candidato concreto al de rechazar una elección particular.

## Nombramiento

El nombramiento lo realiza el Ministerio de Educación y Cultura del *Land*.

## Posición y funciones

El puesto de *schulleiter* se ha considerado tradicionalmente, y aún se considera, como un cargo prestigioso. Como miembro del personal docente, el *schulleiter* es responsable de todos los asuntos educativos y pedagógicos. El *schulleiter* debe cooperar de cerca con el *Lehrerkonferenz* (claustro de profesores) y con el *Schulkonferenz*. Debe cumplir las reglas e instrucciones dictadas por la autoridad inspectora de los centros, pero también puede dar instrucciones, como superior jerárquico, a cualquier miembro del personal.

El perfil del *schulleiter* se asienta sobre tres pilares:

- el prestigio del *schulleiter* emana de sus habilidades pedagógicas (y no administrativas); el *schulleiter* es el líder de los profesores;
- la autoridad del *schulleiter* se basa en la capacidad para ofrecer orientación a los demás profesores en materia educativa y para defender la calidad del centro ante el público;
- el *schulleiter* es responsable de la evaluación de los profesores y de asegurar una adecuada coordinación educativa y pedagógica del centro, considerado globalmente.

## Responsabilidades administrativas

El *schulleiter* es responsable de las tareas administrativas ante el Ministerio del *Land* y la autoridad local como órgano de financiación de los centros del sector público. Da instrucciones a todo el personal docente y no docente.

Tiene el apoyo de un director adjunto y de otros miembros del personal que se encargan de tareas específicas tales como la elaboración del horario de clases, los servicios psicológicos del centro, las actividades extracurriculares, la biblioteca, etc.

Es responsable del control de la asistencia de los alumnos a clase y de velar por el cumplimiento de las reglas del centro y de las disposiciones sanitarias y preventivas.

Preside el *Schulkonferenz* y ejecuta sus decisiones (en lo que respecta a profesores, padres y alumnos) y desempeña la misma función en relación al *Lehrerkonferenz*.

## Responsabilidades económicas

La autonomía económica del *schulleiter* es limitada, debido a que los salarios de los profesores son pagados directamente por el Ministerio competente del *Land* como contratista del personal docente. La autoridad local, que sirve de órgano de financiación de los centros del sector público, es responsable de la construcción y mantenimiento de las instalaciones, pero recibe ayudas económicas del *Land* en concepto de inversión de capital y costes de funcionamiento. La decisión acerca de la distribución de los recursos destinados al funcionamiento recae normalmente sobre la autoridad local, que puede colocar una parte del presupuesto a disposición de los centros para que sean ellos mismos los que se encarguen de su administración. La autoridad local también es responsable de costear los materiales de enseñanza, libros de texto y biblioteca, así como el transporte escolar para el alumnado.

## Responsabilidades pedagógicas

El *schulleiter* determina qué profesores impartirán cada asignatura y en qué aula, el horario semanal de clases, el control del alumnado antes de las clases y durante los descansos, y la sustitución de los profesores ausentes, asegurándose que todos los profesores tengan la misma cantidad de trabajo.

Es responsable de la evaluación del profesorado basándose en la observación de las clases. Los informes y evaluaciones del *schulleiter* abarcan aptitudes y habilidades docentes de cada profesor en particular, así como su competencia profesional.

Visita las aulas e inspecciona el trabajo escrito de los alumnos para asegurarse que demuestran progresión y coherencia.

Preside el *Lehrerkonferenz* y el *Schulkonferenz*, ejecutando sus decisiones. El *Schulkonferenz* se centra en temas tales como la organización de la vida escolar, las actividades extraescolares, las medidas disciplinarias y las cuestiones relacionadas con la educación (deberes, elección de libros de texto de entre la lista ministerial, instalaciones, grupos de trabajo, etc.) y con la institución (cooperación con otros centros educativos, etc.).

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *schulleiter* es el representante del centro ante los organismos e individuos ajenos al mismo, principalmente ante la autoridad local y el público en general.

## Actividad docente

El horario de clases del *schulleiter* varía dependiendo del número de unidades o de los alumnos en el centro. Por ejemplo, en un centro de secundaria (*gymnasium*) el número de períodos lectivos que un profesor tiene que dedicar a la docencia fluctúa entre 23 y 27 por semana, dependiendo del *Land*. Este número se reduce para el *schulleiter* en el *gymnasium* con 1000 alumnos o más a un mínimo de horas de enseñanza variando de 2 a 11 períodos lectivos a la semana.

## Procedimientos de evaluación

Como cualquier otro funcionario, el *schulleiter* también se encuentra sujeto a los procedimientos de evaluación en ciertos momentos determinados de su carrera (promoción, traslado).



## Asociaciones de directores

Hay una asociación de *schulleiter* a nivel nacional (*Arbeitsgemeinschaft der schulleiterverbände deutschlands*–ASD). Existen también asociaciones en los distintos *länder*.

## Formación permanente

Durante los últimos años, los *länder* han ofrecido cada vez más formación permanente centrada en la gestión de personal (evaluación, promoción, motivación), organización escolar, temas educativos (estilos de enseñanza) y administración. La formación permanente del *schulleiter* la ofrecen instituciones centrales, regionales y locales dedicadas a la formación permanente del profesorado establecidas por los *länder*.

---

# GRECIA

## Denominaciones

Preescolar (opcional, edades entre 4 y 6 años): *Diefthindís - Diefthíndria*

Primaria (obligatoria, edades entre 6 y 12 años): *Diefthindís - Diefthíndria*

Secundaria inferior (obligatoria, edades entre 12 y 15 años): *Gymnasiárchis*

Secundaria superior (opcional, edades entre 15 y 18 años): *Lykiárchis*

Cada centro tiene un director (*diefthindís scholeíou*) y uno o dos directores suplentes, dependiendo del número de alumnos y de las secciones del centro.

## Dependencia funcional

El Ministerio de Educación tiene competencias muy amplias: dirige el sistema educativo y supervisa todos los aspectos, desde las instalaciones del centro, la contratación y dirección del personal, el desarrollo curricular y horarios de todas las áreas de enseñanza, hasta la elección y distribución de los libros de texto. En los últimos años ha comenzado el traspaso de competencias a las autoridades locales (prefecturas) y a los propios centros.

La financiación de la educación secundaria se cubre con el presupuesto general del Estado (presupuestos del Ministerio Nacional de Economía, del Ministerio de Interior y de las prefecturas). Los gastos de funcionamiento de los centros de primaria y secundaria son costeados por el Ministerio de Interior. Los fondos del Ministerio de Interior destinados al funcionamiento de los centros educativos se divide primero entre las prefecturas y luego, basándose en los informes elaborados por los directores y comités educativos, se distribuye entre las autoridades locales competentes que, por su parte, los asignan a los diferentes comités de centros (*Scholiki epitropi*) responsables de la administración económica de los mismos.

## Titulación y formación básica

Las mismas cualificaciones exigidas a los profesores de los centros en cuestión.

## Experiencia profesional

Se exige experiencia docente.

## Procedimientos de selección

La selección del *diefthindís scholeíou* de primaria y secundaria se fundamenta en criterios tales como la formación académica y pedagógica, la hoja de servicio y la experiencia docente, las aptitudes administrativas y de dirección del candidato, las actividades sociales, la experiencia en la participación en reuniones, etc. Cada uno de estos puntos contiene elementos concretos que son evaluados y puntuados por el comité de selección.

Un comité tripartito elabora el informe del candidato. Este comité está compuesto por un representante de:

- el centro, elegido por el claustro de profesores,
- la asociación de padres y tutores, y
- la autoridad local, cuyo representante también debe ser un padre de alumno.

Basándose en el informe y en varios criterios previamente definidos, los consejos regionales de educación primaria y secundaria de cada prefectura preparan una lista de candidatos. Estas listas se remiten al prefecto correspondiente para su aprobación. La validez de las mismas es de dos años.

Después del nombramiento de los *diefthindís scholeíou*, el prefecto insta a los profesores cualificados e interesados a trabajar como directores adjuntos en el centro donde enseñan y a remitir su solicitud al *diefthindís scholeíou* en un plazo de diez días.

## Nombramiento

El *diefthindís scholeíou* es designado por un período de cuatro años. Los directores adjuntos también son nombrados por el prefecto ante la propuesta del Consejo regional de educación primaria y secundaria. Su designación también dura cuatro años.

## Posición y funciones

El *diefthindís scholeíou* coordina las actividades de los profesores y del resto del personal. Es, primero y ante todo, un profesor, con una carga significativa de clases en primaria, carga que se ve algo más reducida en secundaria.

## Responsabilidades administrativas y económicas

El *diefthindís scholeíou* ejecuta las directrices ministeriales. Las pocas tareas administrativas y contables que existen en primaria recaen sobre un secretario, no sobre él, pero puede, no obstante, hacer sugerencias. En secundaria tiene más responsabilidades administrativas.

## Responsabilidades pedagógicas

La autonomía educativa se limita al área metodológica, en la que los profesores tienen prácticamente libertad total (aunque los libros de texto sean elegidos y distribuidos por el Ministerio). El *diefthindís scholeíou* dedica muy poco tiempo a estos temas.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *diefthindís scholeíou* es responsable de las relaciones con los profesores, alumnos, padres y demás personal del centro. El *diefthindís scholeíou* preside varios órganos colegiados y mantiene relaciones con las autoridades locales y los consejos regionales.

## Actividad docente

Los *diefthindís scholeíou* de primaria y secundaria tienen responsabilidades docentes además de sus tareas directivas. En centros de primaria, los *diefthindís scholeíou* dedican entre 6 y 20 horas semanales a las tareas de dirección. En los de secundaria, dedican de 5 a 19 horas a la semana a estas mismas tareas. El *diefthindís scholeíou* permanece en el centro durante las horas en que está abierto, es decir, durante 30 horas completas a la semana.

## Procedimientos de evaluación

La evaluación se lleva a cabo cada cuatro años dentro del proceso de selección de los *diefthindís scholeíou* tanto para la enseñanza primaria como para secundaria.

## Asociaciones de directores

Desde hace poco tiempo, el Consejo de administración de la Unión Pan-Helénica de Directores (*Diefthindís scholeíou*) de centros públicos de educación secundaria (PAN.E.DI.DE) funciona como asociación oficial con nombramientos legales.

## Formación permanente

La formación permanente aún no se ha formalizado, pero los *diefthindís scholeíou* pueden participar en seminarios de mayor o menor duración.

---

# ESPAÑA

## Denominaciones

Título general: *Director*

Preescolar (opcional, edades entre 0 y 6 años): *Director de escuela*

Primaria (obligatoria, edades entre 6 y 12 años): *Director de colegio*

Secundaria inferior (obligatoria, edades entre 12 y 16 años): *Director de instituto*

Secundaria superior o formación profesional (opcional, edades entre 16 y 18 años): *Director de instituto*

## Dependencia funcional

La estructura administrativa del Estado se subdivide en 17 comunidades autónomas.

Las comunidades autónomas que ejercen sus competencias en materia educativa y el MEC (Ministerio de Educación y Cultura) son responsables de la contratación, designación y formación del personal docente y no docente, de la integración de los planes de estudio nacionales con las materias de interés regional y de la financiación de los centros privados (a los que asiste un tercio de los alumnos).

En los centros, la dirección es compartida entre diferentes cargos unipersonales –*director, jefe de estudios, secretario y administrador*– y los órganos colegiados del centro: *Claustro de profesores y Consejo escolar*, órgano compuesto por representantes de profesores, padres, alumnos y personal administrativo, un representante del titular del centro para centros concertados, así como el *jefe de estudios, secretario o administrador*, el *director* y un responsable del ayuntamiento. El Consejo es responsable de la supervisión y la gestión del funcionamiento del centro.

## Titulación y formación básica

Las mismas cualificaciones exigidas a los profesores del centro en cuestión. A partir del curso 1996/97, se empezará a exigir también un curso específico de formación inicial.

## Experiencia profesional

Un mínimo de cinco años de experiencia docente y con plaza definitiva en el centro durante al menos un año.

## Procedimientos de selección

El director es elegido por un período de cuatro años al obtener la mayoría absoluta en una votación secreta realizada por el *Consejo escolar del centro*. Al menos, dos semanas antes de las elecciones, el candidato debe dar a todos los miembros del *Consejo escolar del centro* una propuesta escrita de las actividades que pretende realizar en el período de cuatro años. En ella puede indicar el nombre de los *secretarios o jefes de estudio* con quien desea trabajar. Si hay problemas en la votación, o un número insuficiente de candidatos, la administración designa a un *director* durante un año.

## Nombramiento

La nueva Ley de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes (LOPEG) en vigor desde 1995, ha modificado ciertos aspectos de la selección, nombramiento y formación de los *directores*:

- aumentando su mandato de tres a cuatro años, con la intención de dotar al puesto de una mayor estabilidad y madurez;
- exigiendo formación inicial, que puede continuarse con cursos opcionales de formación permanente;
- implicando a los *directores* en el funcionamiento de los órganos administrativos periféricos;
- ofreciendo compensaciones salariales cuando los *directores* vuelven a su función docente normal al final de su período de servicio; y
- permitiendo los traslados a otros centros.

## Posición y funciones

El *director* representa al centro ante la administración, y a la administración ante el centro. Soporta toda la responsabilidad final de las decisiones administrativas, presupuestarias, educativas y organizativas tomadas dentro del centro.

El hecho de que el *director* sea elegido por el *Consejo escolar del centro* (en donde el profesorado conforma la mayoría) indica la prevalencia de líderes pedagógicos sobre los administradores o jefes.

La Ley de Organización General del Sistema Educativo (LOGSE de octubre de 1990) traspassa al equipo directivo el liderazgo en materia estrictamente educativa, académica y docente, en vez de en tareas de corte más administrativo o de dirección. El Ministerio de Educación, consecuentemente, introdujo la figura del *administrador* para ayudar al *director* en los temas técnicos.

## Responsabilidades administrativas

El *director* es el responsable legal del centro educativo, hace cumplir las leyes y disposiciones, y es responsable de la certificación de los documentos oficiales.

Preside todos los órganos colegiados y ejecuta sus decisiones.

En centros particularmente grandes o complejos, un *administrador* desempeña el puesto de *secretario*.

## Responsabilidades económicas

El *director* es responsable de la gestión económica (bajo las recomendaciones del *Consejo escolar del centro* y siempre aconsejado por el *secretario* o *administrador*).

Debe proponer un presupuesto ante el *Consejo escolar del centro* y, si se aprueba, tiene autonomía plena en lo que respecta a ingresos y gastos.

## Responsabilidades pedagógicas

El *Claustro de profesores* es responsable de todas las cuestiones de carácter educativo.

El *director* preside el *Consejo escolar del centro*, que se encarga del reglamento del centro, la disciplina, el horario general, las actividades extraescolares, las relaciones con otros centros educativos, el control del funcionamiento general y la aprobación del proyecto educativo del centro.

El *director* trabaja en coordinación con el *jefe de estudios*, que preside los órganos relacionados con la docencia y que puede sustituir al *director* en caso de ausencia o enfermedad de éste. La LOGSE realiza el papel y las responsabilidades del *jefe de estudios*, que ahora se considera como un *director* adjunto.

El equipo directivo es responsable de la elaboración del proyecto educativo del centro (las opciones educativas básicas y la organización del centro) y realiza propuestas en relación a los currículos escolares (contenido y cursos ofertados, criterios de evaluación, promoción de los alumnos, etc.).

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *director* dirige al personal del centro y mantiene relaciones con entidades y autoridades externas.

## Actividad docente

Entre 6 y 12 horas de clase a la semana dependiendo del tamaño del centro o de las necesidades organizativas concretas.

## Procedimientos de evaluación

Los procedimientos están determinados en la nueva Ley (LOPEG) y se especifican mediante decreto ministerial para el territorio administrado por el MEC. Los procedimientos y criterios de evaluación ya han sido desarrollados para dicho territorio y forman parte de la evaluación externa de los centros llevada a cabo por el Ministerio cada cuatro años. Esta evaluación la realiza la inspección educativa, en colaboración con los órganos de administración y coordinación pedagógica del centro. Los criterios tienen que ver con los métodos de enseñanza y los resultados de los alumnos (mejora de los órganos de dirección y coordinación, de la participación en la comunidad escolar y de la atención a la gran variedad de necesidades educativas del alumnado).

## Asociaciones de directores

No existe ninguna.

## Formación permanente

Existe formación permanente para los equipos directivos.

---

# FRANCIA

## Denominaciones

Preescolar (opcional, edades entre 2 y 6 años): *Directeur*

Primaria (obligatoria, edades entre 6 y 11 años): *Directeur*

Secundaria inferior (obligatoria; *collèges*, edades entre 11 y 15 años): *Principal*

Secundaria superior (opcional; *lycées*, edades entre 15 y 18 años): *Proviseur*

En este documento el término 'primaria' incluye la educación preescolar y primaria.

El término '*chef d'établissement*' es utilizado únicamente para designar al *principal* o *proviseur* de los centros de secundaria y nunca para referirse a los directores de escuelas de primaria.

## Dependencia funcional

Francia se caracteriza por tener un sistema educativo altamente centralizado.

El Ministerio de Educación nacional selecciona, designa y distribuye a todo el personal (docente, administrativo y directivo), decide sobre el currículo, los horarios, la titulación y los procedimientos de evaluación, y sobre todo lo que contribuya a garantizar la calidad de la educación.

El ministro de Educación está representado a nivel regional por un *recteur d'académie* designado por el Presidente de la República a propuesta del ministro. Los *recteurs* disfrutan de amplias competencias: garantizan la puesta en marcha de todas las medidas legislativas y reglamentarias relacionadas con la educación y distribuyen los diferentes fondos estatales entre los centros educativos.

Las autoridades locales y regionales son responsables de las instalaciones y servicios técnicos (comidas escolares, transporte, calefacción, etc.). Según el nivel del centro, estas responsabilidades pertenecen al municipio (centros de primaria), al *département (collèges)* o a la región (*lycées*).

## Titulación y formación básica

*Directeur d'école*: los candidatos deben ser un *instituteur* o un *professeur des écoles*.

*Principal*: los candidatos deben ser funcionarios de categoría A y miembros de alguno de los cuerpos docente, educativo o de orientación.

*Proviseur*: los candidatos deben ser *professeur agrégé* o poseer un estatus similar.

## Experiencia profesional

*Directeur d'école*: al menos tres años de experiencia docente en educación preescolar o primaria y formación obligatoria realizada con anterioridad a la toma de posesión del cargo.

*Principal, proviseur*: para poder acceder a la oposición, se necesitan cinco años de experiencia como miembro del personal (véase más arriba) complementado con una formación obligatoria anterior y posterior a la toma de posesión del cargo.



## Procedimientos de selección

Primaria: situándose en una lista de méritos de los candidatos establecida en cada *département* (concurso de méritos).

Secundaria: mediante oposición o situándose en una lista anual de méritos (concurso). Los candidatos que acceden a la oposición reciben una formación inicial que consta de dos partes. La primera dura 20 semanas de formación en alternancia – en una empresa, una administración regional o *département*, un *collège*, un *lycée* – y una formación profesional, teórica, práctica y metodológica concreta. La segunda parte dura al menos tres semanas e incluye formación profesional adicional en materias relacionadas con la administración y dirección de centros educativos.

La formación se organiza por iniciativa de los *recteurs*, bajo su supervisión, dentro del contexto de las directrices ministeriales que determinan el contenido y las condiciones de la formación.

## Nombramiento

Primaria: los candidatos para el cargo de *directeur d'école* son valorados por una comisión del *département* presidida por el *inspecteur d'académie*, jefe de los servicios del *département* del Ministerio de Educación. La comisión da su opinión tras examinar las solicitudes cumplimentadas por los candidatos y entrevista a cada uno de ellos. Los candidatos son designados por el *inspecteur d'académie* para el puesto de *directeur d'école*.

Secundaria: los candidatos seleccionados a través de una oposición o mediante concurso de méritos son designados por el ministro como miembros de su nuevo personal docente en destinos temporales y en período de prácticas. Al final de este período, los candidatos son confirmados por el ministro bajo la propuesta del *recteur*.

## Posición y funciones

Primaria: el *directeur d'école* garantiza el buen funcionamiento del centro y el cumplimiento de las reglamentaciones; posee responsabilidades administrativas, pedagógicas y sociales. Sin embargo, el *directeur d'école* no ejerce ningún control jerárquico sobre el profesorado del centro.

Secundaria: el *chef d'établissement – principal* o *proviseur* – tiene una doble misión. Como director, el *chef d'établissement*:

- preside el *Conseil d'administration* (órgano compuesto por profesores, padres, alumnos y autoridades competentes, encargado de la organización de la educación y de la vida escolar), prepara y ejecuta sus decisiones, y desempeña un papel clave en la elaboración del proyecto del centro; y
- representa al Estado y lleva a cabo las diversas tareas administrativas antes mencionadas.

## Responsabilidades administrativas

El *principal* y el *proviseur* son responsables del buen funcionamiento del centro. Supervisan la educación impartida en el centro y garantizan que los cursos se den en sintonía con los objetivos, horarios y currículos establecidos por las instrucciones ministeriales. Son responsables del orden, la seguridad y la higiene, y poseen competencias disciplinarias sobre los alumnos.

## Responsabilidades pedagógicas

Aunque el currículo y las directrices pedagógicas fundamentales están definidas por el ministro de Educación, cada centro, *collège* y *lycée* disfrutan de cierta autonomía, como queda patente en el desarrollo del proyecto del centro que es debatido y adoptado por el *Conseil d'école* (primaria) o por el *Conseil d'administration* (secundaria). Este proyecto define las condiciones especiales necesarias para poner en práctica y lograr los objetivos marcados en el currículo nacional. Al hacerlo, se da cuenta de las características específicas de la población escolar y de los recursos disponibles dentro del entorno sociocultural y económico del centro.

El *directeur d'école* o el *chef d'établissement* desempeña un papel primordial en la puesta en práctica y la evaluación de este proyecto. También supervisa la evaluación de los resultados del centro y los servicios de información y orientación que se ofrece a los alumnos; es responsable, así mismo, del desarrollo conjunto del plan de formación del personal.

El *directeur d'école* o el *chef d'établissement* se responsabiliza de la organización educativa dentro de sus centros: distribución de alumnos, servicios ofrecidos por el profesorado, uso de las instalaciones del centro, etc.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

Como responsables de la comunidad educativa, las relaciones que el *directeur d'école* y el *chef d'établissement* mantienen con el personal docente y no docente, padres, autoridades locales y otros organismos externos son un factor determinante para garantizar el buen funcionamiento y la eficacia del centro.

## Actividad docente

Primaria: el *directeur d'école* puede estar completa o parcialmente exento de las obligaciones docentes, dependiendo del tamaño del centro (que se calcula teniendo en cuenta el número de unidades).

Secundaria: el *principal* y el *proviseur* no desarrollan ninguna actividad docente.

## Procedimientos de evaluación

Primaria: la actividad del *directeur d'école*, a semejanza de la del profesorado, se supedita a la evaluación del inspector de educación encargado del distrito en el que se sitúa el centro. Esta evaluación se basa en un sistema administrativo de puntuación.

Secundaria: la actividad de los *chefs d'établissement* es evaluada por los *recteurs* que toman en consideración la opinión de sus colegas y de los *inspecteurs d'académie*, jefes de los servicios del *département* del Ministerio de Educación. Cuando así se considera oportuno, esta evaluación se fundamenta en informes realizados durante las inspecciones generales a los *chefs d'établissement* y sus adjuntos. Estos informes se traducen en puntuaciones administrativas que tienen cierta repercusión sobre sus carreras profesionales.

## Asociaciones de directores

Hay asociaciones de este tipo en Francia. Su principal propósito es promover el papel de los *chefs d'établissement* y facilitar los intercambios de experiencias tanto dentro como fuera de Francia.

## Formación permanente

Primaria: se ofrecen actividades de formación permanente a los *directeurs d'écoles* dentro del plan de formación establecido en cada *département* bajo la responsabilidad del *inspecteur d'académie*.

Secundaria: las actividades de formación permanente se organizan a nivel de *académie*. Además, la *école supérieure des personnels d'encadrement* del Ministerio de Educación lleva a cabo acciones de formación a nivel nacional destinadas fundamentalmente a formadores de *académie*.

La participación en estas actividades formativas es opcional.

---

# IRLANDA

## Denominaciones

No hay una estructura de preescolar, aunque los niños de edades comprendidas entre 4 y 6 años asisten a los centros de primaria.

Primaria (obligatoria; *national schools*: edades entre 6 y 12 años): *Principal teacher*

Post-primaria (obligatoria, edades entre 12 y 15 años, opcional: mayores de 15 años):

- Sector privado: *voluntary secondary schools*: *Principal*
- Sector público: *vocational schools/community colleges/comprehensive schools/community schools*: *Principal*

## Dependencia funcional

El sistema educativo está centralizado. La mayor parte de los centros educativos son privados, aunque financiados completamente por el Estado (para mantener el principio de escolarización obligatoria y gratuita). El *Board of management* es, allí donde existe, la autoridad intermedia principal. Según el Libro Blanco sobre Educación (1995): 'el objetivo político, preestablecido por la legislación, será garantizar la creación de *boards of management* en todos los centros de primer y segundo nivel financiados con dinero del Tesoro público'.

Educación primaria: una gran mayoría de los centros de primaria son confesionales, bajo la protección de un '*patron*' (superior religioso, tal como un obispo, rabino o presidente).

En 1975 se crearon los *boards of management* para los *national schools*, sustituyendo el sistema anterior en el que la administración dependía solamente de una persona que generalmente era miembro del clero. El '*patron*' inicia los procedimientos de selección de los miembros del Consejo (compuesto entre seis y ocho personas) y designa personalmente a la mitad de los mismos. La otra mitad la eligen los padres y, en centros con más de siete profesores, el personal docente elige a un miembro. El *principal teacher* también forma parte del Consejo.

Este órgano es responsable de la administración diaria del centro. El presidente del Consejo visita el centro para garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los *national schools*, sirve de enlace con el Departamento de Educación, certifica los documentos oficiales con el consentimiento del Consejo, firma órdenes de pago para la contabilidad del centro y adopta los primeros acuerdos con los profesores nuevos y con los *principal teachers* en nombre del Consejo. El presidente representa al Consejo en el jurado de selección de los profesores.

Educación post-primaria (1994/95): para ser reconocidos por el Estado, todos los centros de secundaria (incluso los completamente privados) deben seguir las disposiciones y el currículo establecido por el Departamento de Educación.

- Centros de secundaria (452): la mayoría de los centros de post-primaria son los *voluntary secondary schools*, mayoritariamente católicos romanos. Aunque todos son de propiedad privada, la mayoría tienen *boards of management* que sirven de mediadores entre el centro y el Departamento de Educación.
- *Vocational schools/community colleges* (247): se trata de centros no confesionales dirigidos por *Comités de formación profesional* designados por las autoridades locales para servir de interlocutores entre los centros educativos y el Departamento de Educación.

- *Comprehensive schools* (16): son centros no confesionales pertenecientes al sector público gestionados por los *boards of management* compuestos por personas designadas por los *trustees* (administradores escolares en la enseñanza confesional) y el ministro de Educación. Los *boards of management* sirven de intermediarios entre los centros y el Departamento de Educación.
- *Community schools* (60): son centros del sector público gestionados por los *boards of management* que representan a las diversas entidades que respaldan los centros, sirviendo de mediadores entre los centros y el Departamento de Educación.

## Titulación y formación básica

Los *principals*, ya sean religiosos o laicos, deben ser profesores con los requisitos exigidos para ese nivel.

## Experiencia profesional

En general, se espera que los candidatos posean algunos años de experiencia docente en el nivel en cuestión.

En centros de primaria, se requieren cinco años de experiencia satisfactoria para poder ser designados para el puesto de *principal teacher*.

## Procedimientos de selección

En el sector privado de la enseñanza post-primaria (*voluntary secondary schools*), el *principal* puede ser nombrado por la autoridad confesional correspondiente; la selección de profesores laicos para el puesto de director en tales centros se fundamenta en la cualificación y méritos así como en una evaluación de habilidades y entrevistas. En los centros públicos de post-primaria, se realizan entrevistas para seleccionar a las personas que desempeñan puestos administrativos.

## Nombramiento

En algunos *voluntary secondary schools*, el *trustee* (autoridad confesional) propone a un miembro clerical de la Orden para el puesto de director y el *Board of management* –sujeto a la aprobación del *trustee*–, designa a la persona propuesta. Como contrapartida, cuando se pretende nombrar a un seglar para dicha posición, el *Board of management* hace público el puesto y crea un comité de selección que entrevista a los candidatos y selecciona al más adecuado para luego ser nombrado por el *Board of management*.

Aunque estos nombramientos normalmente son vitalicios, el Libro Blanco sobre Educación (1995) propone que ‘todo director recién designado servirá primero durante un período provisional de un año’ y ‘todo director no docente será designado por un período de tiempo máximo de siete años’.

Este último procedimiento se utiliza en los *vocational education committees* de los *vocational schools/-community colleges* y por los *boards of management* de los *comprehensive* y *community schools*. El Departamento de Educación debe aprobar los nombramientos. En otros *voluntary secondary schools* (independientes), los *boards of governors*, dependiendo del tamaño del centro, establecen un órgano de selección, que puede estar constituido por algunos miembros de la propia junta o de otros órganos, para seleccionar a los *principals*, que luego aprueba el *Board of governor*.

El Libro Blanco sobre Educación (1995) propone que las estructuras creadas, responsables de la designación de *principals* y *vice-principals*, sean lo suficientemente flexibles como para servir a los diferentes sistemas que administran los centros, y ‘en acuerdo con los *patrons/trustees*/propietarios/administradores, sean responsables de la protección y promoción de los rasgos distintivos de los centros educativos tal y como se refleja en los deseos y decisiones tomadas por los padres para sus hijos’.

## Posición y funciones

Debido a que el sistema educativo está centralizado y a que los centros educativos varían tanto en el tipo de educación como en su práctica administrativa, el papel del *principal* varía de un centro a otro y el puesto no tiene, por tanto, una definición común a todos ellos.

Podría extraerse una descripción del papel del principal a partir de la documentación que las diferentes autoridades administrativas y/o directivas poseen de los distintos tipos de centros. El Libro Blanco sobre Educación (1995) afirma que ‘bajo la dirección del *Board of management*, el *principal* es responsable de la determinación de los objetivos educativos del centro, de formular las estrategias para conseguirlos, de motivar al personal para la consecución de dichos objetivos y del desarrollo de las diferentes políticas curriculares de los centros’. Esta propuesta es, en líneas generales, una buena descripción del papel desempeñado por un *principal* en un centro de post-primaria.

Educación primaria: las responsabilidades del *principal teacher* se especifican en una circular del Departamento. El *principal teacher* es responsable de la disciplina del centro en general, de la supervisión del profesorado y la coordinación y supervisión de su trabajo, de la organización del centro, de la asistencia, de la promoción de los alumnos, del establecimiento y cumplimiento de los horarios, y de la determinación de los libros de texto y del material de apoyo para los alumnos con necesidades especiales. El *principal teacher* vela también por el transporte escolar, los materiales audiovisuales y la biblioteca del centro.

Educación secundaria: en los centros que tienen *boards of management* las obligaciones del *principal*, como la de los otros miembros del personal docente, están estipuladas en los acuerdos sobre gestión. El *principal* supervisa la organización interna, la gestión y la disciplina dentro del centro, incluyendo la asignación de tareas al personal docente y no docente. El *principal* también debe mantener informado al *Board of management* sobre todas las actividades del centro.

Cada centro tiene un *vice-principal* nombrado por el *Board of management* en concordancia con los acuerdos existentes.

## Responsabilidades administrativas

El *principal* dirige diferentes aspectos de la vida escolar de acuerdo con las directrices del *Board of management*. El *principal* es responsable de:

- crear, modificar y promover el logro de los objetivos del centro;
- la estructuración general del calendario escolar;
- la designación del personal no docente; y
- la asignación de tareas a todos los miembros del personal (docente y no docente).

El Libro Blanco sobre Educación (1995) mantiene que ‘el enfoque de la política del gobierno de los centros... debería reflejar y promover la participación y el compañerismo de los *patrons/trustees*/propietarios/administradores/padres, profesores y la comunidad educativa’. También afirma que ‘...la responsabilidad para el desempeño de los servicios educativos debería ser delegada a nivel regional o escolar, cuando así fuera posible’.

El resultado es, probablemente, acentuar el papel del *principal* como persona responsable de la coherencia y respeto a las normas determinadas para el conjunto de la comunidad escolar.

## Responsabilidades económicas

El *principal* gestiona el presupuesto aprobado por el *Board of management* y/o el Departamento de Educación.

## Responsabilidades pedagógicas

El *principal* coordina al personal docente, participa en la elaboración del proyecto educativo y define el currículo y los horarios de enseñanza para las diversas asignaturas. El *principal* es responsable de:

- el horario de cada clase;
- la distribución de los profesores y alumnos en las aulas;
- la organización y la política de exámenes;
- las decisiones sobre asignaturas opcionales, conferenciantes, películas y demás medios ofrecidos a los alumnos, excursiones y actividades extraescolares.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *principal*, bajo el beneplácito del *Board of management*, es responsable de:

- definir, junto a los profesores, un código de disciplina para los alumnos;
- organizar el sistema de tutoría para los alumnos;
- solucionar los malentendidos entre profesores y alumnos;
- corresponder y mantener el contacto con los padres en lo referente al comportamiento y actuación de los alumnos en clase y en la vida del centro;
- organizar las reuniones entre padres y profesores, jornadas de puertas abiertas y otros medios de ofrecer a los padres la oportunidad de tener más contacto con el centro educativo;
- expulsar a los alumnos por infracciones serias de las normas de disciplina; y
- consultar con el 'administrador' del centro y los representantes del profesorado sobre todos los temas relacionados con el centro.

## Actividad docente

Primaria: los *principals* tienen obligaciones docentes. Éstas varían en función del tamaño del centro, pero en ningún caso están exentos de ellas. El *principal/headteacher* mantiene sus obligaciones docentes completas cuando el número total de profesores es ocho o menos.

Post-primaria: en los *voluntary secondary schools, comprehensive* y *community schools* de más de 60 unidades de alumnos, los *principals* no tienen que dar clase. En el caso de los *voluntary vocational schools/community colleges*, los *principals* normalmente enseñan durante al menos cinco horas dependiendo del tamaño del centro.

## Procedimientos de evaluación

En los centros de primaria: la evaluación de las actividades del *principal teacher* es un aspecto específico en la inspección del centro que tiene lugar cada cinco o seis años.

Los *principals* a nivel de post-primaria todavía no han sido evaluados formalmente.

## Asociaciones de directores

- La *Irish School Heads Association* (ISA) representa a los *principals* de la mayoría de los *voluntary secondary schools* (independientes).
- La *Secondary School Principals Association of Ireland* (SSPAI) representa a muchos *principals* tanto seculares como religiosos en áreas relacionadas con el empleo y sus condiciones laborales.
- La *European School Heads Association* (ESHA) representa a los *principals* a nivel europeo, principalmente como una organización de desarrollo profesional.
- La *Association of Management of Catholic Secondary Schools* (AMCSS) representa a los *principals* en la medida en que son parte del personal directivo.
- La *Vocational School Principals Association* (VSPA) representa a los *principals* de los centros de formación profesional.
- La *Association of Community and Comprehensive Schools* (ACS) representa los intereses de los *principals* y *boards of management* tanto de los *comprehensive schools* como de los *community colleges*.

Centros de primaria: existen varios “grupos de estudio” locales de *principal teachers* relacionados con centros de profesores, no habiendo ninguna asociación oficialmente reconocida.

## Formación permanente

Primaria: la asistencia a los cursos de desarrollo profesional no es obligatoria, pero existe una amplia oferta de cursos.

- La asistencia a cursos sobre las funciones de gestión y de liderazgo del *principal teacher* se incentiva al incluir este tipo de cursos en la lista de los designados por el Departamento de Educación para el programa de desarrollo profesional de verano.
- Muchos de los centros de profesores organizan cursos para los *principal teachers* a lo largo de todo el año escolar.
- Algunas universidades ofrecen diplomaturas sobre administración de centros educativos.

Los temas propuestos enfatizan las tres dimensiones básicas de la función del *principal teacher*:

- La función directiva/administrativa del *principal teacher*, incidiendo en la concepción del centro como una organización y en las dimensiones de proceso y producto de la planificación escolar.
- El papel de líder educativo del *principal teacher* con responsabilidad sobre los temas curriculares en sus dimensiones de enseñanza-aprendizaje.
- Relaciones interpersonales, comunicación y la dimensión humana inherente a su función.

Post-primaria: la Unidad de desarrollo profesional del Departamento de Educación organiza y apoya el desarrollo del personal de post-primaria organizando y financiando los cursos apropiados. El *Joint managerial body*, en representación de todos los órganos corporativos de dirección, católicos, protestantes y seculares, propios del sector de secundaria, y en cooperación con el Departamento de Educación, ha creado un Consejo de formación permanente (IDC), que representa a todas estas organizaciones. El IDC tiene representantes de la *Irish Vocational Education Association*, organización que reúne los intereses administrativos del sector de formación profesional, y otro de la *Association of Community and Comprehensive Schools*.

Este Consejo ha desarrollado una serie de programas de formación continua que cubren las necesidades profesionales del personal administrativo de los centros de post-primaria.

El Libro Blanco sobre Educación propone la creación de ‘redes de directores... para promover la transferencia de la buena práctica... y para identificar las necesidades permanentes de formación continua’.



---

# ITALIA

## Denominaciones

Educación obligatoria (edades comprendidas entre 6 y 14 años), las obligaciones y la trayectoria profesional son similares para los puestos de:

Primaria: *Direttore didattico*

Secundaria: *Preside*

## Dependencia funcional

El sistema educativo está centralizado. El Ministerio de Educación determina los currículos y los horarios; designa al profesorado, al *direttore didattico*, al *preside* y a los miembros del personal administrativo. Es responsable de las modificaciones en la asignación de tareas y de los exámenes de promoción, distribuye los recursos económicos, organiza la formación y supervisa el servicio de inspección.

Dada la dificultad para dirigir todas estas responsabilidades de forma efectiva, el Ministerio delega algunas obligaciones en los *provveditori agli studi*, órganos administrativos provinciales. Entre otras, las obligaciones delegadas en los *provveditori agli studi* tienen que ver con la gestión de los profesores regulares y sustitutos, la designación de los fondos destinados al funcionamiento de los centros y la supervisión de su uso, además del control de las actividades realizadas en el centro.

Además de esta estructura administrativa, en 1974 se creó, en todos los niveles, una estructura representativa compuesta por órganos colegiados (ministerial, provincial, de distrito, de centro y de aula). Estos órganos están compuestos por representantes de los *direttori didattici* y los *presidi*, los profesores, el personal no docente, los padres y los alumnos de secundaria superior.

Dentro del centro, el órgano principal es el *Consiglio di istituto* (constituido por representantes de los profesores, los padres y los alumnos, y con autoridad sobre casi todos los aspectos del funcionamiento del centro, excepto sobre los temas estrictamente didácticos que son responsabilidad de los profesores). El *Consiglio di istituto* administra el presupuesto y autoriza todos los gastos. Está presidido por un padre y no por el *preside*.

En primaria, este órgano se denomina el *Consiglio di circolo* y tiene las mismas responsabilidades que el *Consiglio di istituto* en todos los centros dentro de un distrito determinado.

## Titulación y formación básica

Las mismas cualificaciones exigidas a los profesores de los centros en cuestión. En centros de primaria, los candidatos deben poseer un certificado de enseñanza o una diplomatura universitaria.

## Experiencia profesional

Los candidatos deben tener un mínimo de cinco años de experiencia docente desde su nombramiento. No se exige ninguna formación inicial anterior o posterior a la oposición.

## Procedimientos de selección

Se anuncia la convocatoria de la oposición a nivel nacional de forma separada para cada tipo de centro. Sólo pueden participar los profesores que poseen la titulación exigida para ese nivel educativo. La oposición consiste en una prueba escrita, que sirve de filtro (sólo pasa el 25%) y una entrevista sobre todos los aspectos del puesto (legislación educativa, administración, presupuestos, dirección del personal, organismos públicos, organización de seminarios, etc.). Los candidatos que superan la prueba oral son clasificados por sus méritos y en función de la titulación acreditada.

El ministro suple las vacantes para estos puestos con esta lista de candidatos nombrándolos durante un período de tres años. Los candidatos se asignan a los puestos siguiendo un orden riguroso de clasificación y de acuerdo con sus propias preferencias. No hay ningún margen para la elección discrecional de un candidato para un puesto determinado. El candidato puede ser destinado a cualquier lugar del país.

## Nombramiento

Tras un período de prueba de un año el *direttore didattico* o el *preside* es nombrado de forma vitalicia por el Ministerio. El candidato puede ser trasladado a cualquier otro destino cuando el Ministerio así lo considere, si se manifiestan incompatibilidades con el entorno local.

## Posición y funciones

El *direttore didattico* o el *preside* representa al centro de cara al mundo exterior, es responsable de la gestión y disciplina dentro del centro y coordina las actividades escolares.

En relación a la gestión administrativa, la situación varía dependiendo del tipo de centro. Ciertos centros (de estudios clásicos, científicos o artísticos) disfrutan de menor autonomía de gestión que los centros técnicos, de formación profesional y artísticos que poseen personalidad jurídica propia.

## Responsabilidades administrativas

El *direttore didattico* o el *preside* dirige su centro observando en todo momento las directrices ministeriales y respetando las deliberaciones del *Consiglio di circolo/istituto* de los que forman parte aunque no lo presidan.

Tienen responsabilidad legal sobre el centro, firman todos los documentos administrativos y certificados más importantes y ejecutan las decisiones de los órganos colegiados. Son responsables de la higiene y la seguridad (pero pueden buscar apoyo en las autoridades locales competentes) así como del cumplimiento de las regulaciones sobre estas materias.

El *direttore didattico* o el *preside* es ayudado en las tareas administrativas por un administrador y varios asistentes. Su número depende del tamaño del centro.

## Responsabilidades económicas

El *direttore didattico* o el *preside* gestiona el presupuesto conjuntamente con el administrador, de acuerdo con las decisiones tomadas por el *Consiglio di circolo/istituto*. El *direttore didattico/preside*, junto con un miembro del *Consiglio di circolo/istituto* y el administrador, firma todos los documentos relacionados con los gastos del funcionamiento del centro o del personal contratado.

El Ministerio financia las actividades educativas, la autoridad local (municipio o provincia) cubre los gastos de las instalaciones (mantenimiento, papelería, alumbrado, calefacción, teléfono, etc.), mientras que las familias de los alumnos pueden contribuir a costear los gastos de seminarios y otras actividades adicionales afines (tales como excursiones o eventos culturales).

## Responsabilidades pedagógicas

El *direttore didattico* o el *preside* conforma las clases y organiza los horarios, asigna los profesores (a quienes no pueden ni elegir ni despedir) y vela por la disciplina. Preside los consejos de clase y el claustro de profesores. Promueve y coordina las actividades docentes, pero respetando en todo momento la libertad de cátedra de los profesores. Es responsable de la dirección y coordinación del personal docente. Los conflictos los resuelve el inspector.

El *direttore didattico* o el *preside* decide las medidas disciplinarias (y puede expulsar a los alumnos por un período máximo de cinco días). Dentro del centro, organiza y dirige cursos de recuperación autorizados por el Ministerio. Mediante acuerdos locales, el *direttore didattico* o el *preside* puede asegurar, creando para ello un proyecto educativo específico para el centro, una formación actualizada diseñada para acercar a las familias y atraer a los alumnos.

El *direttore didattico* o el *preside* puede solicitar la ayuda del profesorado en tareas específicas relacionadas con la organización y coordinación educativas.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *direttore didattico* o el *preside* mantiene relaciones con entidades y autoridades locales, y con las familias de los alumnos.

## Actividad docente

Ninguna. El puesto requiere teóricamente una dedicación de 36 horas a la semana, además de reuniones ocasionales.

## Procedimientos de evaluación

El rendimiento de los *direttori didattici* o de los *presidi* está sujeto a una evaluación anual realizada por el *provveditori agli studi*. Mientras no sea totalmente negativa, esta evaluación no tiene ningún efecto sobre sus carreras.

## Asociaciones de directores

La descentralización de las responsabilidades de las autoridades centrales hacia los centros educativos y las demandas sociales que exigen una mayor implicación de los centros en áreas aún no definidas (educación para la salud, prevención del consumo de drogas, integración de alumnos discapacitados y los problemas del alumnado de ciertos grupos étnicos) han hecho que la labor de los *direttori didattici* y *presidi* se esté haciendo cada vez más compleja y exigente en los últimos años. Los salarios y los recursos, sin embargo, han permanecido estáticos.

Esta situación ha generado un creciente malestar dentro de la profesión, que cada vez se está haciendo más consciente de la importancia de su papel y de su desfase en cuanto a protección jurídica y retribuciones económicas. Ésta es la razón por la que las asociaciones de directores están creciendo rápidamente, contribuyendo al crecimiento profesional y ejerciendo una fuerte presión para reformar el papel desempeñado por los *direttori didattici* y los *presidi*, reclamando mayor autonomía de los centros y medidas para hacer que los centros educativos sean más efectivos en líneas generales.

## Formación permanente

Durante el año de prueba, los *direttori didattici* o *presidi* tienen que asistir a una serie de cursos de formación (de una semana de duración, aproximadamente). Cursos de una naturaleza similar se ofrecen a lo largo de sus carreras. Sin embargo, la participación raramente es obligatoria y se confía en el criterio de las personas interesadas.

Los temas tratados están relacionados con la innovación de los métodos de enseñanza y el desarrollo de proyectos educativos.

---

# LUXEMBURGO

## Denominaciones

Primaria: no hay directores en centros de primaria en Luxemburgo

Secundaria: *Directeur, Directeur adjoint*

## Dependencia funcional

- Primaria: en lo que concierne a la labor del profesorado –currículo y métodos de enseñanza–, la enseñanza primaria está supervisada por inspectores, que responden directamente ante el Ministerio de Educación y que realizan inspecciones regulares de los centros. Sin embargo, los profesores son designados por el Consejo de la comunidad. La administración técnica de las instalaciones de los centros recae normalmente bajo la responsabilidad de la comunidad (Consejo de la comunidad y un comité escolar), que se encarga de la construcción, renovación y mantenimiento de los centros.

Por tanto, los centros no poseen jerarquía interna alguna, excepto en lo que respecta a la administración, en la que los profesores asumen ciertas responsabilidades.

- Secundaria: directa e inequívocamente bajo el control del Ministerio de Educación.

## Titulación y formación básica

Título de diplomado o *licence* para profesores de enseñanza secundaria, profesor ingeniero o profesor de enseñanza secundaria técnica.

No se exige ningún curso preparatorio o formación inicial.

## Experiencia profesional

No se requiere ninguna experiencia profesional explícita, pero no obstante, sí se valora a la hora de los nombramientos.

## Procedimientos de selección

Los profesores remiten sus solicitudes al Ministerio de Educación. La selección la lleva a cabo el Consejo de Gobierno bajo la recomendación del ministro correspondiente (el mismo procedimiento se aplica a los *directeurs adjoints*).

## Nombramiento

Los *directeurs* son nombrados de forma vitalicia por el Gran Duque bajo la recomendación del ministro de Educación y basándose en la decisión tomada por el Consejo de Gobierno.

## Posición y funciones

El *directeur* es el superior en la jerarquía del centro y debe observar y garantizar el cumplimiento de las directrices ministeriales.

Los derechos, deberes y competencias del *directeur* y del *directeur adjoint* están estipulados en el 'Reglamento General de los Centros Estatales de Educación Superior' de 7 de junio de 1861, en la Ley de 22 de septiembre de 1989 (reforma de la educación secundaria superior general) y en la Ley de 4 de septiembre de 1990 (reforma de la educación secundaria técnica).

Los *directeurs* realizan la supervisión general del centro en el que trabajan, de las actividades docentes y del personal docente. Son responsables del buen funcionamiento del centro y del cumplimiento de los reglamentos.

## Responsabilidades administrativas

El *directeur* dirige el centro educativo limitándose a lo estipulado en las directrices ministeriales.

Los centros no tienen ningún órgano administrativo, pero sí tienen un *Conseil d'éducation* (órgano consultivo compuesto por profesores, padres y alumnos) que interviene en la elaboración del plan anual que organiza el trabajo de los docentes y las clases, y que es propuesto por el *directeur*. Este plan debe ser aprobado por el ministro. El *directeur* tiene autoridad sobre el equipo técnico.

## Responsabilidades económicas

Actualmente, el *directeur* tiene autonomía parcial sobre los asuntos económicos.

## Responsabilidades pedagógicas

Los *directeurs* tienen cierta autonomía en materia educativa, aunque se les exige que cumplan directrices específicas determinadas a nivel ministerial.

En relación a la supervisión de las actividades docentes, los *directeurs* deben garantizar que:

- las asignaturas determinadas en la programación anual sean impartidas en cada clase;
- la extensión de las lecciones sea tal y como se ha estipulado; y
- se usen sólo los libros de texto y otros libros especificados en el programa.

Debido a que no hay ningún servicio de inspección en el nivel de secundaria, los *directeurs* hacen las funciones de inspección ante los profesores de sus centros.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

Ninguna directriz hace una mención explícita a este área, pero los *directeurs* tienen responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior, responsabilidades que varían de un centro a otro. Los centros educativos no poseen personalidad jurídica propia.

## Actividad docente

Ninguna (si fuera necesario, el *directeur* puede impartir cierto número de clases).

## Procedimientos de evaluación

Los *directeurs* no están sujetos a ninguna forma de evaluación; el ministro es jerárquicamente su superior directo.

## Asociaciones de directores

Los *directeurs* pertenecen a la “*Collèges des directeurs*” (de enseñanza secundaria general y técnica); se reúnen regularmente y pueden debatir sobre temas de legislación y normativas escolares o hacer propuestas al ministro. Los *directeurs*, *directeurs adjoints* y otros funcionarios con responsabilidades pueden pertenecer a asociaciones profesionales.

## Formación permanente

Existen cursos de formación permanente para *directeurs*.

---

# PAÍSES BAJOS

## Denominaciones

Primaria (edades entre 4 y 12 años): *Directeur*

Secundaria (VWO, centros preuniversitarios): *Rector*

Secundaria (otros centros): *Directeur*

## Dependencia funcional

La responsabilidad sobre temas educativos está dividida entre el Gobierno central, las autoridades provinciales y municipales y la autoridad escolar (*Bevoegd gezag*).

- El Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia legisla y regula la educación nacional.
- Las autoridades provinciales supervisan los estatutos y los servicios jurídicos.
- Las autoridades municipales tienen un doble papel: el control de los centros del área (ya sean públicos o privados) y el funcionamiento de los centros públicos.
- La autoridad escolar es el órgano encargado de aplicar la legislación y las regulaciones vigentes en los centros. El municipio representa a esa autoridad en los centros públicos de su área. Las autoridades escolares en los centros privados son los órganos de las asociaciones o fundaciones que lo crearon. Ciertas áreas de competencia pueden delegarse en el *directeur* (primaria) o en el *rector/directeur* (secundaria) y su equipo, pero la responsabilidad última sigue perteneciendo a la propia autoridad escolar.

## Titulación y formación básica

El *directeur* (primaria) y el *rector/directeur* (secundaria) deben poseer el estatus de profesor titulado.

## Experiencia profesional

El *directeur* y el *rector/directeur* deben tener la experiencia docente y administrativa adecuada.

## Procedimientos de selección

La autoridad escolar (municipio o titularidad) selecciona al *directeur* y al *rector/directeur*. Para dar a conocer las vacantes de *directeuren* y *rectoren/directeuren*, los centros publican anuncios en periódicos y revistas profesionales. Se realiza un proceso de selección abierto.

## Nombramiento

La autoridad escolar (*Bevoegd gezag*) designa y despide al *directeur* y al *rector/directeur*. En los nombramientos para centros públicos, el *directeur* o el *rector/directeur* se convierte en un trabajador público más, cuyas condiciones laborales están reguladas en la Ley de Gobierno del personal central y local. Si la designación se realiza en centros privados, el *directeur* o el *rector/directeur* es un em-



pleado más, sujeto a los contratos laborales regulados por la ley civil. Todas las condiciones económicas del trabajo (salarios, baremos, términos y condiciones contractuales y derechos relacionados con la jubilación anticipada y las pensiones) están determinadas por el Gobierno.

## Posición y funciones

El funcionamiento diario de los centros de primaria es responsabilidad del *directeur*. Los centros de primaria tienen un ayudante de dirección o más. El *directeur* trabaja de forma muy cercana con el personal docente y no docente, constituyendo el equipo educativo.

El funcionamiento diario de los centros de secundaria es responsabilidad del *rector* o *directeur*. Estos centros tienen uno o más adjuntos del *rector* o ayudantes del director que constituyen el equipo de dirección del centro.

La introducción de los centros educativos integrados ha hecho posible organizar los equipos de dirección centralizada en los centros de enseñanza secundaria ordinaria. Entre las modalidades de enseñanza secundaria presentes en estos centros están: VBO (pre-profesional), MAVO (secundaria general inferior), HAVO (secundaria general superior) y VWO (preuniversitaria). Estos equipos ya han sido incorporados a los centros MBO (secundaria profesional de segundo ciclo). Los centros pueden elegir entre un equipo de dirección compuesto por el *rector/directeur* y el ayudante del director, o un equipo de dirección centralizada, constituido por un máximo de tres personas.

## Responsabilidades administrativas

El *directeur* y el *rector/directeur* de centros de primaria y secundaria, respectivamente, son responsables, bajo el amparo de la autoridad escolar (*Bevoegd gezag*), de:

- el funcionamiento general del centro;
- ayudar a planificar y llevar a cabo las políticas sobre el personal del centro;
- ayudar a las autoridades escolares en la elaboración de la política del centro y a preparar las reuniones cuando así se considere necesario; y
- el resto de tareas correspondientes a la gestión del centro.

## Responsabilidades económicas

La autoridad escolar de los centros de primaria y secundaria (*Bevoegd gezag*) se encarga de la administración de los recursos económicos del centro.

## Responsabilidades pedagógicas

El *directeur* y el *rector/directeur* de los centros de primaria y secundaria, respectivamente, son responsables, bajo el amparo de la autoridad escolar, de ayudar en la planificación y la ejecución de los programas de enseñanza, la organización del centro y su funcionamiento interno.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *directeur* y el *rector/directeur* de los centros de primaria y secundaria son responsables, bajo el amparo de la autoridad escolar, del mantenimiento de las relaciones internas y con el exterior en lo que respecta a las tareas administrativas y educativas antes mencionadas.

## Actividad docente

El *directeur* de un centro de primaria puede participar en las tareas docentes (máximo del 65% del tiempo de la jornada semanal) o estar exento de tales tareas.

El *rector/directeur* de un centro de secundaria participa en las tareas docentes y otras obligaciones relacionadas con la docencia en la medida en que la naturaleza y tamaño del centro lo recomienden.

## Procedimientos de evaluación

La autoridad escolar (*Bevoegd gezag*) realiza la tarea de evaluar a los *directeuren* y a los *rectoren/directeuren*.

## Asociaciones de directores

En los Países Bajos existen asociaciones profesionales que apoyan y representan a los *directeuren* y a los *rectoren/directeuren*.

## Formación permanente

Los *directeuren* y los *rectoren/directeuren* no están obligados a participar en la formación permanente.

---

# AUSTRIA

## Denominaciones

Las denominaciones oficiales existentes varían según el tipo de centro educativo.

En los centros federales de secundaria inferior y secundaria superior (*bundesschulen*): *Direktor*

En la educación obligatoria: centro de primaria: *Volksschuldirektor*; centro de secundaria general: *Hauptschuldirektor*; centros especiales: *Sonderschuldirektor*; curso preparatorio pre-profesional: *Direktor des polytechnischen lehrgangs*; centro de formación profesional a tiempo parcial: *Berufsschuldirektor*

A los directores se les denomina en general *schulleiter*, que es el término que se utiliza en el presente documento.

## Dependencia funcional

El *schulleiter*, al igual que los profesores, es contratado por el Estado federal (en secundaria general y formación profesional de grado medio y de grado superior) o por el *Land* (educación obligatoria general y formación profesional obligatoria).

## Titulación y formación básica

Las mismas cualificaciones que las exigidas a los profesores de los centros en cuestión.

## Experiencia profesional

El tiempo de experiencia profesional del candidato es uno de los criterios utilizados en la evaluación comparativa de los aspirantes.

## Procedimientos de selección

Los puestos vacantes de *schulleiter* se anuncian públicamente. Los candidatos remiten sus solicitudes a la administración correspondiente (*Dienstbehörde*) a través de los canales oficiales.

Los principales criterios de selección son las cualificaciones profesionales, la aptitud personal y los resultados de una evaluación. Actualmente, se están revisando los criterios y elaborando disposiciones legales con el propósito de lograr una mayor objetividad en la evaluación.

Para los profesores contratados a nivel federal por el *Bund* (*bundeslehrer*), las asambleas de colegiados de los *Landesschulräte* (órganos responsables de la educación escolar en el *Land*) seleccionan las tres mejores candidaturas (*dreiervorschlag*) y remiten sus propuestas al ministro federal de Educación y Asuntos Culturales que elige y nombra al candidato.

Para los profesores contratados a nivel regional por el *Land* (*landeslehrer*), las autoridades de gobierno regional del *Land* (*Ämter der Landesregierung*) son responsables de la selección y nombramiento mientras que el *Landesschulräte* se reserva el derecho a expresar su opinión.

## Nombramiento

El puesto de *schulleiter* es de carácter permanente, lo que significa que no puede ser trasladado de un centro a otro, excepto si se dan las condiciones establecidas por la Ley de la función pública (*Beamten-Dienstrechtsgesetz*) y la Ley sobre los *landeslehrer* (profesores bajo la autoridad del *Land*).

## Posición y funciones

El *schulleiter* es jerárquicamente el superior directo de todos los profesores y del resto del personal (administrativo, de mantenimiento, etc.) del centro. La labor del *schulleiter* es gestionar el centro.

El *schulleiter* no tiene ninguna competencia legal en la selección del profesorado para su centro.

Los profesores son asignados al centro por el *Landesschulräte* y el *Ämter der Landesregierungen*.

## Responsabilidades administrativas

El *schulleiter* es responsable de la puesta en práctica de las leyes y decretos, además de las instrucciones elaboradas por las autoridades educativas. Prepara las reuniones del centro con otros órganos escolares (*Schulforum*, *Schulgemeinschaftsausschuß*) y es responsable de ejecutar las decisiones que se adopten en estas reuniones.

## Responsabilidades económicas

El *schulleiter* distribuye el presupuesto anual concedido y prepara el balance anual del centro.

## Responsabilidades pedagógicas

Teniendo en cuenta lo establecido en el *Schulunterrichtsgesetz* (Ley sobre la Educación Escolar), el *schulleiter* aconseja a los profesores sobre sus actividades docentes y educativas. El *schulleiter* posee autoridad para inspeccionar la enseñanza impartida en el centro en cualquier momento, para determinar su nivel de calidad y el progreso que están consiguiendo los alumnos.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *schulleiter* es el intermediario en las relaciones entre el centro y las autoridades supervisoras. También es responsable de las relaciones entre el centro y los padres o, en el caso de las *Berufsschulen* (centros de formación profesional a tiempo parcial), de asesorar a los jóvenes aprendices.

## Actividad docente

El tamaño del centro determina el grado de reducción o la exención de las obligaciones docentes del *schulleiter*.

## Procedimientos de evaluación

Los inspectores de centros controlan las actividades del *schulleiter*. Son responsables de observar, supervisar y aconsejar al *schulleiter*. Si aprecian alguna deficiencia que requiera la intervención de la autoridad escolar o administrativa, están obligados a informar a estos órganos competentes.

## Asociaciones de directores

En todos los sectores educativos se encuentran asociaciones (*verbände*) o grupos de trabajo (*arbeitsgemeinschaften*) de *schulleiter*. En secundaria (*allgemeinbildende höhere Schulen*), se han fundado asociaciones en los *länder* (*landesverbände*) que están coordinadas por una organización federal.

La función de las asociaciones de *schulleiter* (*direktorenverbände*) es comparable a la de las federaciones profesionales.

El progresivo aumento de la autonomía de los centros origina nuevas demandas para el *schulleiter* que se enfrenta a nuevos retos.

## Formación permanente

Se ofrecen numerosos cursos de formación continua tanto a los aspirantes (pre-cualificación) como a los *schulleiter* en ejercicio. Los temas principales tratados son: resolución de conflictos, comunicación y dirección de personal, observación de la docencia, asesoramiento y evaluación del profesorado, legislación educativa, administración y organización escolar, y desarrollo del centro.

---

# PORTUGAL

## Nota preliminar

Un decreto ley de 1991 ha puesto en marcha un nuevo modelo de gestión de los centros de educación primaria y secundaria que define las funciones de los *directores ejecutivos*. Introducida durante el curso escolar 1992/93, esta legislación se ha ido aplicando progresivamente y de forma experimental. Después de analizar los resultados de esta fase experimental, el Gobierno decidirá sobre los cambios a realizar en la legislación actual y en qué medida este nuevo modelo debe aplicarse a todas las instituciones de enseñanza no universitaria.

## Denominaciones

Preescolar (opcional, edades entre 3 y 6 años): *Director ejecutivo*<sup>1</sup>

Primaria (primer y segundo ciclo de educación básica: edades entre 6 y 12 años): *Director ejecutivo*<sup>1</sup>

Secundaria inferior (tercer ciclo de educación básica: edades entre 12 y 15 años): *Director ejecutivo*

Secundaria superior (opcional, edades entre 15 y 18 años): *Director ejecutivo*

## Dependencia funcional

El sistema educativo se caracteriza por la descentralización de las competencias ejecutivas a nivel regional. Los servicios regionales básicamente tienen la facultad de aplicar la política educativa, mientras que los organismos centrales se dedican específicamente a su diseño, planificación y seguimiento.

El Estado es responsable del currículo, los exámenes y los libros de texto. Las regiones se encargan de la dirección económica y administrativa y de los recursos humanos.

De acuerdo con los principios establecidos en la Ley de bases sobre el sistema educativo (1986), la transferencia de competencias de las autoridades centrales a los centros que ofrecen la segunda y tercera etapa de la 'educación básica' y a los centros de secundaria ha permitido a estos centros beneficiarse de una mayor autonomía en las siguientes áreas:

- pedagógica (gestión del currículo, orientación del alumnado, organización del espacio y tiempo, formación permanente del profesorado);
- cultural (actividades extraescolares, difusión cultural); y
- administrativa (gestión de la formación del profesorado, de las instalaciones y del equipamiento) y la gestión económica (administración del presupuesto y de los recursos propios).

## Titulación y formación básica

Las mismas cualificaciones exigidas a los profesores de los centros en cuestión.

Los candidatos para el cargo de *director ejecutivo* deben ser profesores en servicio activo. Tienen que haber completado la formación especial sobre administración escolar y dirección educativa (requisito obligatorio desde el decreto de 1991).

---

<sup>1</sup> En preescolar (de 3 a 6 años de edad) y en el primer ciclo de la educación básica (de 6 a 10 años de edad), los centros educativos se agrupan por áreas geográficas (*áreas escolares*) y poseen órganos conjuntos de orientación, administración y gestión.

## Experiencia profesional

Cinco años de experiencia docente.

## Procedimientos de selección

El *director executivo* es seleccionado mediante una oposición abierta organizada por el presidente del *Conselho de escola* o *área escolar* (órgano constituido por profesores, padres, alumnos y autoridades educativas del centro o de un grupo de centros). Al final del proceso de presentación de solicitudes, el *Conselho de escola* designa un comité para proponer una primera selección de candidatos. El *director executivo* es elegido en una reunión del *Conselho de escola* por mayoría absoluta y mediante votación directa de los miembros de dicho *Conselho*. Si no se alcanza la mayoría absoluta, la votación puede repetirse en una reunión posterior pudiendo ser elegido esta vez por la mayoría simple.

## Nombramiento

El *director executivo* es elegido por el *Conselho de escola* y toma posesión de su cargo tras la aprobación de la elección por el director regional de educación correspondiente. El *director executivo* es nombrado por un período de cuatro años durante el cual se le exime de sus obligaciones docentes. Puede ejercer el puesto durante un segundo período sin necesidad de repetir los procedimientos de selección.

## Posición y funciones

El *director executivo* tiene como función el ejecutar las decisiones colegiadas. Es miembro del *Conselho de escola*, pero no tiene voto. Preside el *Conselho administrativo* (Consejo administrativo), es miembro del *Conselho pedagógico* (órgano de coordinación y orientación pedagógica), y participa en la preparación de los documentos que guían las actividades del centro desde un punto de vista pedagógico. Remite estos documentos para su aprobación al *Conselho de escola*.

El *director executivo* mantiene la disciplina entre los alumnos y aplica las leyes y los reglamentos nacionales.

## Responsabilidades administrativas

El *director executivo* garantiza la ejecución de las decisiones tomadas por el *Conselho de escola*. Propone a los adjuntos que le van a ayudar en la administración y gestión conjunta de los centros o de los distritos escolares. Estos adjuntos son designados por el *Conselho de escola*.

## Responsabilidades económicas

El *director executivo* ejecuta las decisiones del *Conselho administrativo* en concordancia con las directrices nacionales sobre la administración de los fondos públicos. Elabora un presupuesto y remite el informe económico al *Conselho de escola*.

## Responsabilidades pedagógicas

El *director executivo* participa en las actividades del *Conselho pedagógico* y remite al *Conselho de escola*, para su aprobación, los reglamentos de régimen interno, el plan educativo y el plan anual de las actividades del centro preparado por el *Conselho pedagógico*. También designa a los profesores. El *director executivo* fomenta y promueve las iniciativas culturales y recreativas. Establece las sanciones disciplinarias (excepto las suspensiones temporales o expulsiones).

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *director executivo* fomenta y promueve la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en los proyectos y actividades del centro, poniendo todos los medios disponibles para garantizar la autonomía del centro. También desempeña el papel de portavoz escolar.

## Actividad docente

Ninguna.

## Procedimientos de evaluación

Anualmente, el director regional de educación otorga una puntuación por la calidad del trabajo.

## Asociaciones de directores

No existen asociaciones de *directores executivos*.

## Formación permanente

No hay ningún tipo especial de formación permanente para los *directores executivos*. Reciben la misma formación que el resto del profesorado.



---

# FINLANDIA

## Denominaciones

Preescolar (no se considera parte del sistema educativo): *Johtaja*

Primaria y secundaria inferior (*peruskoulu/grundskola*): *Rehtori* o *Johtaja* en la etapa inferior de los centros educativos *peruskoulu* (del 1º al 6º curso escolar) los cuales tienen menos de 12 unidades.

Secundaria: *Rehtori*

Esta información hace referencia a los *rehtorit* y *johtajat* de centros de educación general financiados por los municipios. Los centros privados y las instituciones de educación secundaria superior de formación profesional no se incluyen.

## Dependencia funcional

La autoridad está representada por el organismo del que depende económicamente el centro. En Finlandia, la mayoría de los centros dependen de los municipios. Los *rehtorit* y los *johtajat* en estos centros son funcionarios municipales y, por tanto, están sujetos a las leyes de régimen local. La posición del *rehtori* y del *johtaja* también varía dependiendo de las regulaciones de los servicios municipales de cada localidad. En general, disfrutan de un alto grado de autonomía dentro del contexto legal establecido.

## Titulación y formación básica

Los *rehtorit* y los *johtajat* tienen que ser profesores cualificados y deben poseer un título universitario en administración escolar.

## Experiencia profesional

Ninguna, en principio.

## Procedimientos de selección y nombramiento

Los *rehtorit* y los *johtajat* son seleccionados entre los candidatos más competentes y apropiados para el puesto. La selección se realiza sobre las solicitudes presentadas y después de pasar una entrevista. Sin embargo, los sujetos u órganos responsables de la selección varían en función del órgano del que depende el centro, y en la mayoría de los casos esto supone que está en función de las reglas establecidas por cada municipio. La selección la realiza, por ejemplo, el Consejo municipal de educación, el gobierno local o el oficial jefe de educación, es decir, por una sola persona o por un comité de selección constituido por varias personas. Los procedimientos de selección y la duración del nombramiento de director están determinados por las directrices de cada municipio.

## Posición y funciones

El *rehtori* y el *johtaja* dirigen, orientan y supervisan el funcionamiento del centro. Además de tener responsabilidades administrativas y económicas, normalmente también son los responsables pedagó-

gicos del centro. La posición y la función del *rehtori* y del *johtaja* también depende del tamaño del municipio y del centro. Por ejemplo, en algunos municipios el *rehtori* y el *johtaja* eligen al profesorado pero en otros esta función la realiza el Consejo municipal responsable de educación.

## **Responsabilidades administrativas**

Las responsabilidades administrativas del *rehtori* y del *johtaja* dependen de lo establecido en las regulaciones municipales y del tamaño del centro y del municipio. El *rehtori* y el *johtaja* son los responsables de sus unidades y centros, encargándose en general de garantizar su buen funcionamiento.

## **Responsabilidades económicas**

Las responsabilidades económicas del *rehtori* y del *johtaja* varían de un municipio a otro. Como jefes del centro, son responsables de ejecutar el presupuesto, es decir, de garantizar que el dinero concedido al centro se administra apropiadamente.

## **Responsabilidades pedagógicas**

El *rehtori* y el *johtaja* son los responsables pedagógicos del centro y con frecuencia se encargan de diseñar el currículo.

## **Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior**

Este tipo de responsabilidades están en aumento dado el incremento de la competitividad entre los centros en la captación de alumnos.

## **Actividad docente**

El *rehtori* y el *johtaja* mantienen sus actividades docentes excepto en los grandes centros de preescolar donde, si es necesario, delegan estas tareas para poder asumir sus responsabilidades administrativas. Sus horas de docencia varían según el tamaño del centro.

## **Procedimientos de evaluación**

El *rehtori* y el *johtaja* no están sujetos a evaluación. Sin embargo, si su designación tiene duración definida, el municipio puede evaluar su trabajo antes de renovar su nombramiento.

## **Asociaciones de directores**

Asociación finlandesa de directores (SURE/FIRE).

## Formación permanente

En Finlandia, hay tres días de formación permanente obligatoria al año para los profesores, incluyendo al *rehtori* y al *johtaja*. La Asociación finlandesa de directores, el Consejo nacional de Educación y la Federación de municipios han alcanzado un acuerdo según el cual las autoridades de las que depende el centro, es decir, los municipios, son responsables de la formación permanente de los *rehtorit* y los *johtajat*, y el Consejo nacional de Educación asume la responsabilidad de la formación permanente en áreas pedagógicas de especial importancia.

Existe además un amplio abanico de cursos de formación permanente organizados por las universidades, centros de formación y la SURE/FIRE, en los que los *rehtorit* y *johtajat* pueden participar totalmente gratis.

---

# SUECIA

## Denominaciones

Preescolar (no se considera parte del sistema educativo): *Direktor*

Primaria y secundaria inferior (*grundskola*): *Rektor*

Secundaria superior (*gymnasieskola*): *Rektor*

## Dependencia funcional

Desde enero de 1991, los municipios tienen toda la responsabilidad en lo que respecta a la contratación del personal. Los consejos locales pueden organizar la educación secundaria superior sólo en las áreas de agricultura e higiene.

La ayuda del Estado a estos municipios se realiza a través de subvenciones compensatorias generales. Por tanto, la financiación estatal no está directamente asociada a la organización de los centros. Los municipios tienen completa libertad para utilizar la subvención en servicios o actividades educativas que ellos elijan. Cada vez en más municipios, los comités responsables de las materias educativas confían todo el presupuesto a cada centro para administrar los salarios, costes del material de enseñanza y equipamiento, alquileres e ingresos procedentes, por ejemplo, de la cesión de instalaciones del centro para otros usos. Sin embargo, si un municipio descuida seriamente sus obligaciones determinadas en la Ley de Educación, o en cualquier otra regulación que se fundamente en dicha Ley, el Gobierno tiene derecho a intervenir.

Las recientes modificaciones en la estructura legislativa del sistema escolar han producido cambios fundamentales en el control y organización de los centros educativos, así como en las condiciones bajo las que los centros pueden funcionar. En diciembre de 1993, el Parlamento aprobó disposiciones legislativas que determinan nuevas directrices curriculares para todo el sistema escolar, que ahora giran en torno a un nuevo sistema de dirección por objetivos.

Los *rektorer* de los centros de enseñanza obligatoria y de los de secundaria superior son, de acuerdo con el currículo de 1994 para los centros de enseñanza obligatoria y no obligatoria, responsables de los resultados del centro.

## Titulación y formación básica

La mayoría de los *rektorer* tienen experiencia docente, pero algunos proceden de otros campos, como los negocios o la industria, especialmente en los centros de secundaria superior.

En 1992, el Parlamento adoptó un nuevo programa nacional de formación inicial para los *rektorer*. Este programa se basa en directrices y principios actualizados sobre administración de centros y está organizado por las universidades y colegios universitarios, con fondos estatales adjudicados por la Agencia nacional de Educación, que a la vez hace un seguimiento y evaluación del programa. El programa se ofrece en seis lugares diferentes del país: Umeå, Uppsala, Stockholm, Linköping, Göteborg y Kalmar.

El programa está especialmente diseñado para aquellos que, en concordancia con la Ley de Educación, ejercen como *rektorer* tanto dentro del sistema nacional de centros como en centros privados reconocidos y no han realizado dicho programa con anterioridad. La admisión en el programa se realiza bajo la consideración del municipio implicado.

El programa dura aproximadamente 2-3 años y comprende 30 días de formación. La formación se basa en una perspectiva nacional de las actividades del centro y en las directrices y objetivos nacionales. Los objetivos de la formación se agrupan en cuatro áreas fundamentales: fines del centro educativo, gestión, desarrollo de actividades educativas, y seguimiento y evaluación.

En cada una de estas áreas se hace especial hincapié en la responsabilidad del *rektor* para respetar los derechos de los alumnos y padres, y para satisfacer las necesidades de los alumnos que requieren un apoyo especial.

## Experiencia profesional

No hay ningún requisito general sobre experiencia profesional previa para los *rektorer*; los municipios son los encargados de determinar los requisitos en su ámbito de competencia. Sin embargo, la Ley de Educación estipula que los *rektorer* deben haber adquirido competencia pedagógica a través de la formación y la experiencia previa.

## Procedimientos de selección

Los municipios tienen toda la responsabilidad sobre los procedimientos de selección.

## Nombramiento

Los municipios tienen toda la responsabilidad sobre el nombramiento de los *rektorer*.

## Posición y funciones

En la educación obligatoria y en la educación secundaria superior, el *rektor* desempeña las funciones de responsable pedagógico y jefe del personal. El *rektor* tiene la responsabilidad de procurar que la actividad del centro se dirija a la consecución de los objetivos nacionales. Los *rektorer* son responsables, no sólo de la elaboración de un plan de trabajo, sino también del seguimiento y evaluación de los resultados del centro en relación con los objetivos nacionales y los que se especifican en el proyecto pedagógico adoptado por el Consejo municipal, así como en el plan del centro.

## Responsabilidades administrativas

Los *rektorer* de centros de educación obligatoria tienen, dentro de ciertos límites, responsabilidad sobre:

- la organización del ambiente de trabajo del centro que garantice que los alumnos tengan una adecuada supervisión, dispongan de materiales de aprendizaje de buena calidad y de otros tipos de medios tales como bibliotecas, ordenadores y otros apoyos didácticos; y
- la coordinación de la enseñanza de las diferentes materias para que los alumnos tengan la oportunidad de adquirir un conocimiento general más amplio de las diferentes áreas.

En los centros de educación secundaria superior, con ciertos límites, tienen las siguientes responsabilidades:

- organizar la enseñanza para que responda a las necesidades de los alumnos y facilite la elección de los cursos adecuados a cada uno de ellos;

- informar a los alumnos antes de empezar sus estudios, para que adquieran una visión clara de los mismos, de la distribución de cursos/materias y reciban ayuda para formular objetivos en sus estudios; y
- crear un ambiente de trabajo en el centro que sea propicio y en el que los alumnos reciban orientaciones y materiales de calidad, para que sean capaces de investigar de forma independiente y conozcan el funcionamiento y uso de bibliotecas, ordenadores y otros sistemas técnicos.

Los *rektorer* de ambos niveles tienen la responsabilidad de garantizar que el personal del centro reciba información sobre los acuerdos internacionales a los que Suecia se adscribe dentro del campo de la educación.

## Responsabilidades económicas

Los *rektorer* son responsables de la adjudicación de los recursos y medidas educativas. Normalmente tienen la obligación de elaborar el presupuesto anual del centro.

## Responsabilidades pedagógicas

Los *rektorer* de los centros de educación obligatoria tienen la responsabilidad de:

- integrar áreas de conocimiento interdisciplinar dentro de las diferentes materias. Estas áreas de conocimiento incluyen el entorno, normas de circulación, igualdad, derechos del consumidor, sexualidad, relaciones interpersonales, así como los riesgos del consumo de drogas; y
- organizar tanto la enseñanza como el bienestar social y personal de los alumnos para asegurar que reciban la asistencia que puedan necesitar.

Los *rektorer* de los centros de secundaria superior tienen, dentro de ciertos límites, responsabilidad especial para asegurarse que:

- el diseño y estructura de la educación, sus contenidos y organización, se ajusten a las necesidades variables y circunstancias de los alumnos; y
- todos los alumnos preparen en diálogo con el centro un plan de trabajo individual, y éste sea revisado cuando sea necesario durante el desarrollo de su trayectoria escolar.

Los *rektorer* de ambos niveles tienen la responsabilidad de garantizar:

- que los profesores y otros miembros del personal tengan la oportunidad de desarrollar las habilidades que necesitan para llevar a cabo sus tareas de una manera profesional; y
- que las actividades de estudio y de orientación se organicen de manera que los alumnos reciban la información adecuada antes de elegir dentro del abanico de opciones que el centro ofrece, antes de decidir seguir una trayectoria particular dentro de la educación obligatoria, y antes de decidir continuar los estudios y/o preparar su profesión futura en los centros de secundaria superior.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

Los *rektorer* de los centros de educación obligatoria tienen especial responsabilidad para:

- desarrollar las estructuras necesarias para garantizar la cooperación entre centros educativos y ofrecer a los padres la información necesaria sobre los objetivos del centro, sus métodos de enseñanza y el abanico de opciones que se ofrecen;
- mantener contactos entre el centro y la familia en el caso de los alumnos con dificultades;
- trabajar en relación con los centros de preescolar y guarderías edificando una base sólida para la consecución de los objetivos comunes y la cooperación efectiva; y

- cooperar con los centros educativos que van a recibir a los alumnos, así como con el mundo laboral, ofreciendo al alumnado experiencias concretas que les ayuden a tomar decisiones relacionadas con su educación posterior y su orientación laboral.

Los *rektorer* de los centros de secundaria superior tienen la responsabilidad de garantizar que:

- los alumnos reciban información sobre sexualidad y relaciones interpersonales, educación vial, así como sobre los riesgos del tabaco, los narcóticos y otras drogas;
- se facilite la cooperación con universidades y colegios universitarios así como con el mundo laboral; y
- los padres reciban la información apropiada sobre el progreso de los alumnos en el centro.

Los *rektorer* de ambos niveles tienen la responsabilidad de garantizar que:

- toda forma de humillación y violencia escolar contra los alumnos y/o el personal sea eliminada; y
- se potencien los contactos internacionales, la cooperación y el intercambio en materia educativa.

## Actividad docente

Algunos *rektorer* también imparten docencia, aunque la mayoría no lo hacen.

## Procedimientos de evaluación

La Agencia nacional de Educación es responsable de la evaluación a nivel nacional. Esta evaluación se realiza en determinadas áreas problemáticas, que se eligen en función de los resultados del seguimiento o de cualquier información que indique la existencia de un problema en un área particular de actividad o sobre la que se necesita más información por otras razones. La evaluación de los *rektorer* también es responsabilidad de la Agencia nacional de Educación.

Dentro del nuevo sistema de gestión, la responsabilidad de la evaluación de cada centro recae sobre cada uno de ellos en particular. Consecuentemente, éstos organizan y llevan a cabo sus evaluaciones de forma significativamente distinta. En términos generales, se puede decir que se espera que el centro realice las evaluaciones y que el resultado de éstas se tenga en cuenta a la hora de elaborar el plan de trabajo escolar local.

## Asociaciones de directores

Hay dos asociaciones de directores. La Asociación sueca de directores, que reúne sólo a los *rektorer* en activo de los centros de educación obligatoria y secundaria superior, y la Federación de directores, que forma parte de la Unión sueca de profesores y que reúne a los *rektorer* de los centros de educación obligatoria y secundaria superior y a los *direktörer* de los centros de preescolar. Las asociaciones llevan a cabo su propio plan de formación permanente para los *rektorer* y revisan las medidas gubernamentales que se les envían para su consideración. La Asociación sueca de directores dedica una atención especial a los temas éticos relacionados con la profesión. Tiene un comité sobre ética profesional que realiza un seguimiento de estos temas y aconseja a sus miembros.

## Formación permanente

Se han organizado cursos especiales para *rektorer* desde 1976 y, a partir del curso académico 1992/93, también existe un programa de formación inicial para ellos. El propósito de este programa es garantizar que el *rektor*, como líder del centro, sea totalmente consciente de los objetivos y directrices nacionales sobre el sistema escolar —ver la información contenida en el epígrafe ‘Titulación y formación básica’.

---

# REINO UNIDO

## (Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte)

### Denominaciones

Primaria (edades entre 5 y 11 años en Inglaterra y Gales; entre 4 y 11 años en Irlanda del Norte):  
*Headteacher*

Secundaria: *Headteacher* (Inglaterra y Gales), *Principal* (Irlanda del Norte)

### Dependencia funcional

- La responsabilidad sobre temas educativos se divide entre el Gobierno central, el local, los *school governing bodies* (órganos de gobierno del centro) en Inglaterra y Gales o los *boards of governors* (órganos de administración del centro) en Irlanda del Norte, y el personal docente.
- El Gobierno central está constituido por el Departamento de Educación y Empleo (DfEE), la *Welsh Office* (WO) y el Departamento de Educación de Irlanda del Norte (DENI). Los secretarios de Estado de Educación y Empleo de Gales e Irlanda del Norte tienen jurisdicción sobre los programas generales, la adjudicación de fondos, la formación del profesorado y el currículo.
- A nivel local, las autoridades responsables son las autoridades locales de educación, (LEAs, en Inglaterra y Gales) y los cinco *education and library boards* (consejos de educación y bibliotecas, en Irlanda del Norte). Las autoridades locales de educación son responsables de la calidad de la educación en los centros.
- En los centros de Inglaterra y Gales, los *school governing bodies* (compuestos por representantes de padres, profesores, personal no docente, y representantes de las autoridades educativas locales o los órganos fundadores del centro) han adquirido la responsabilidad sobre la dirección económica y administrativa. Desde la Ley de Educación de 1944, las autoridades educativas locales de Inglaterra y Gales han seleccionado y contratado a todos los profesores incluyendo a los *headteachers*. La Ley de Reforma Educativa de 1988 delegaba la responsabilidad de la selección del profesorado (incluyendo a los *headteachers*) al *School governing body*. En Irlanda del Norte, el *Board of governors* de la mayoría de los centros se encarga de la gestión económica y administrativa.

### Titulación y formación básica

En Inglaterra y Gales, los *headteachers* deben poseer el estatus de profesor cualificado. En los centros de educación especial deben tener titulación especializada (por ejemplo, titulación como profesor de ciegos). En Irlanda del Norte, los *principals* deben poseer las titulaciones aprobadas por el Departamento de Educación de Irlanda del Norte.



## Experiencia profesional

En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte los *headteachers* y los *principals* deben poseer la experiencia docente y administrativa adecuada. Aunque la duración y la naturaleza del servicio no se especifica, los directores normalmente han ejercido como directores adjuntos con anterioridad.

## Procedimiento de selección

En Inglaterra y Gales, las vacantes se anuncian públicamente y todas las solicitudes (que incluyen las titulaciones y la experiencia) se analizan para realizar una primera selección. El *School governing body* entrevista a los aspirantes seleccionados y elige al *headteacher*. En Irlanda del Norte, las vacantes también se anuncian públicamente y la selección es realizada por los *education and library boards* y los *boards of governors* en el caso de las *controlled-schools*; por los *boards of governors*, la Oficina diocesana y el Consejo de escuelas católicas para las *catholic maintained schools* o por el *Board of governors* para todas las demás.

## Nombramiento

En Inglaterra y Gales, los profesores no son funcionarios. Aunque la LEA sea el órgano que emplea a profesores y *headteachers* en las escuelas que financia, tanto la contratación como el despido son realizados bajo la supervisión del *School governing body*. En centros independientes, el *School governing body* selecciona y despide a los profesores. Los directores son nombrados y contratados con una duración indefinida, pero no se les garantiza el puesto. En Irlanda del Norte, los *principals* son contratados por los *education and library boards*, por el *Council for catholic maintained schools* o por el *Board of governors*, dependiendo de la categoría del centro.

## Posición y funciones

En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, el *headteacher/principal* responde ante el *School governing body* de la organización, gestión y supervisión del personal y de los recursos del centro. El *headteacher* consulta e informa a la LEA (en Inglaterra y Gales) o al *Education and library board* o al *Council for catholic maintained schools* (en Irlanda del Norte), a los padres, empleados y otros órganos, según sea el caso.

## Responsabilidades administrativas

En Inglaterra y Gales, el *School governing body* y el *headteacher* determinan la política general del centro y designan a todo el personal docente y no docente. El *headteacher* elabora los informes para el *School governing body*, el *Departamento de Educación y Empleo*, la LEA (en su caso), y el inspector encargado de la inspección del centro, u otros. También debe garantizar que el centro y todo el personal cumpla la normativa sobre seguridad e higiene. En Irlanda del Norte, el *Board of governors* determina la política general del centro y el *principal* se encarga de su aplicación y de la organización interna, la gestión y la supervisión del centro.

## Responsabilidades económicas

En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, el *School governing body/Board of governors* y el *headteacher/principal* son responsables de la gestión de los recursos económicos, ya procedan del Estado o de cualquier otra fuente (por ejemplo, ingresos legítimos o aportaciones voluntarias de padres).

## Responsabilidades pedagógicas

En Inglaterra y Gales, el *School governing body* y el *headteacher* son responsables de la aplicación del currículo nacional y de realizar los ajustes necesarios y ampliar sus contenidos para adecuarlo a la situación concreta del centro. El *headteacher* es responsable además de establecer el horario escolar, la composición de las clases y los métodos de enseñanza y materiales empleados. El *headteacher* organiza al personal docente y no docente y es responsable de su asistencia, supervisión, valoración y desarrollo profesional continuo. En Irlanda del Norte, los *boards of governors* y el *principal* son responsables de organizar el currículo de Irlanda del Norte y garantizar su seguimiento dentro del centro.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, el *School governing body/Board of governors* y el *headteacher/principal* son responsables de ofrecer la información específica necesaria sobre el currículo, las actividades extraescolares y el funcionamiento del centro. El *headteacher/principal* se encarga de garantizar que los padres reciban información periódica sobre el progreso de sus hijos y también de mantener relaciones con las LEAs (en Inglaterra y Gales) o con los *education and library boards* o el *Council for catholic maintained schools* (en Irlanda del Norte), con otras instituciones educativas, la comunidad local, los empleados y las organizaciones que representan al personal docente y no docente.

## Actividad docente

En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, el *headteacher/principal* se encarga de determinar la distribución del alumnado y el profesorado en las clases. En la medida en que sus otras responsabilidades se lo permiten, el *headteacher* debe participar en la actividad docente. En centros pequeños, la mayoría de los *headteachers/principals* tienen un considerable número de horas de clase, mientras que en los centros más grandes, es probable que éstas se vean significativamente reducidas.

## Procedimientos de evaluación

En Inglaterra y Gales, todos los profesores (incluyendo a los *headteachers*) están sujetos a una evaluación formal. Además, el rendimiento de los *headteachers* recibe una atención particular en las inspecciones de los centros que tienen lugar una vez cada cuatro años en Inglaterra y cada cinco años en Gales. En Irlanda del Norte, la valoración de los *principals* se ha empezado a realizar a partir de 1995.

## Asociaciones de directores

En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte existen asociaciones profesionales que apoyan y representan a los *headteachers/principals*. Los *headteachers/principals* son responsables ante el *School governing body/Board of governors*.

## Formación permanente

En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, muchos directores están inmersos en lo que se denomina “desarrollo profesional continuado” (CPD), que aborda aspectos relacionados con la gestión y la organización de centros educativos. Los gobernadores pueden disponer de unos fondos específicos destinados a fomentar en los directores recientemente nombrados el desarrollo de competencias específicas propias del cargo a través del *Headteachers' leadership and management programme* (HEADLAMP). Las actividades del CPD pueden desarrollarse a lo largo de la jornada escolar, pero normalmente se llevan a cabo fuera de las horas lectivas y durante las vacaciones.

---

# REINO UNIDO

## (Escocia)

### Denominaciones

Preescolar (opcional, edades entre 3 y 5 años): *Headteacher*

Primaria (obligatoria, edades entre 5 y 12 años): *Headteacher*

Secundaria (obligatoria, edades entre 12 y 16 años): *Headteacher*

Secundaria superior (opcional, edades entre 16 y 18 años): *Headteacher, Rector*

### Dependencia funcional

El *Scottish office education and industry department* (SOEID) posee la jurisdicción sobre la política general, la distribución de los fondos y la formación del profesorado, ofreciendo además orientaciones sobre el currículo.

A nivel nacional, 12 autoridades educativas tienen responsabilidad, entre otras áreas, sobre la selección del personal docente y no docente, la construcción de las instalaciones y provisión del equipo y los materiales necesarios. Estas autoridades también son responsables de los currículos, bajo las recomendaciones del SOEID. La reorganización de los gobiernos locales a partir de abril de 1996 aumentará el número de autoridades a 32, aunque sus responsabilidades seguirán siendo parecidas.

La Ley de 1988 sobre los *school boards* establece que la administración de los centros educativos debe ser responsabilidad conjunta del *School board* (compuesto fundamentalmente por padres y representantes locales), del *headteacher* y de las autoridades educativas. Los *school boards* están asumiendo una delegación gradual y efectiva de las competencias administrativas que, hasta ahora, habían tenido las autoridades educativas provinciales.

### Titulación y formación básica

A los profesores se les exige una titulación universitaria o equivalente y una formación profesional específica que consiste en un año de formación pedagógica seguido de dos de experiencia docente.

A los *headteachers* no se les exige ninguna formación específica, aunque muchos candidatos poseen formación administrativa impartida por el SOEID.

### Experiencia profesional

Al menos dos años de servicio y estar inscritos en el *General teaching council for Scotland*.

La mayoría de los *headteachers* de reciente designación tienen al menos diez años de experiencia en diferentes niveles del sistema educativo.

## Procedimientos de selección

Todas las vacantes para *headteachers* se anuncian públicamente, si bien los procedimientos concretos que se emplean varían de una región a otra. Los candidatos que reúnen los requisitos de formación y experiencia son entrevistados por el *School board* en presencia de un representante de la autoridad educativa regional.

## Nombramiento

La autoridad educativa regional nombra a los nuevos *headteachers*.

## Posición y funciones

La administración económica y la gestión del centro educativo son responsabilidad conjunta de los *headteachers* y los *school boards*, pero en la práctica estas responsabilidades las ejerce el *headteacher*.

En todos los centros de secundaria, el *headteacher* tiene ayudantes que poseen responsabilidades específicas. La situación es parecida en los centros de primaria, pero en éstos el número de ayudantes depende del número de alumnos del centro en cuestión.

## Responsabilidades administrativas

El *headteacher* es responsable de la gestión cotidiana del centro, el mantenimiento de los archivos, la preparación de documentos para las autoridades escolares y el SOEID, y la supervisión del personal no docente.

## Responsabilidades económicas

El *headteacher* es responsable de la gestión de los recursos y de la toma de decisiones relacionadas con la distribución de los fondos. El *headteacher* es responsable ante el *School board*.

## Responsabilidades pedagógicas

El *headteacher* es responsable de dirigir al personal docente y debe velar para que se satisfagan las necesidades de desarrollo profesional de los miembros del personal.

Gran parte de su labor consiste en la gestión y evaluación del currículo. Dirige los claustros de profesores para determinar un óptimo desarrollo del currículo que satisfaga las necesidades de la comunidad escolar.

El *headteacher* es responsable de la planificación y evaluación global del trabajo del centro.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *headteacher* es responsable del mantenimiento y el desarrollo de las interacciones dentro del centro, con el *School board*, los padres y la comunidad en general. El *headteacher* también debe mante-

ner relaciones con las autoridades educativas regionales, incluyendo los servicios psicológicos, médicos y sociales.

En centros de secundaria, el *headteacher* debe a su vez mantener relaciones con las industrias y empresas locales que son de interés para encontrar empleo a los antiguos alumnos.

## **Actividad docente**

El *headteacher* tiene que desempeñar tareas docentes propiamente dichas en centros que no superan los 200 alumnos.

## **Procedimientos de evaluación**

No existe ningún procedimiento institucionalizado para la evaluación de los *headteachers*, pero el proceso de inspección tiene en cuenta el rendimiento del *headteacher* como un indicador más dentro de la inspección del centro.

## **Asociaciones de directores**

Existen varias asociaciones de *headteachers* con la finalidad de apoyarse mutuamente y desarrollar su profesión.

## **Formación permanente**

Existe formación permanente de los *headteachers* y tiene que ver con temas de administración, evaluación y desarrollo de las capacidades del personal y de los recursos del centro.

---

# ISLANDIA

## Denominaciones

Preescolar (opcional, *leikskóli*, edades entre 2 y 5 años): *Leikskólastjóri*

Primaria y secundaria inferior (obligatoria, *grunnskóli*, edades entre 6 y 16 años): *Skólastjóri*

Secundaria superior (opcional, *framhaldsskóli*, edades entre 16 y 20 años): *Rektor/Skólameistari*

## Dependencia funcional

El Ministerio de Cultura y Educación es la máxima autoridad en la educación preescolar, mientras que las autoridades locales son las responsables del funcionamiento general de los centros.

El Gobierno de la Nación y las autoridades locales comparten las responsabilidades en la educación obligatoria. Desde el 1 de agosto de 1996, las autoridades locales se encargan del funcionamiento de los centros. El Ministerio de Cultura y Educación tiene la responsabilidad en materias que afectan a la escolaridad obligatoria (*grunnskóli*).

El Ministerio de Cultura y Educación tiene la responsabilidad final en los asuntos de carácter educativo de la enseñanza secundaria superior y es el responsable de todas las actuaciones escolares.

## Titulación y formación básica

Los mismos requisitos académicos exigidos a los profesores en los respectivos niveles educativos.

## Experiencia profesional

No existen requisitos específicos en lo que se refiere a la experiencia administrativa o laboral que han de cumplir los aspirantes al puesto de *leikskólastjóri*. La legislación establece que el *skólastjóri* tiene que ser seleccionado en función de su titulación y experiencia.

Para el nombramiento permanente de *skólastjóri* o *rektor/skólameistari* tanto en centros de educación obligatoria como de secundaria superior, los aspirantes deben tener, al menos, dos años de experiencia docente, incluyendo un año de designación provisional como *skólastjóri*. Un *skólastjóri* o *rektor/skólameistari* es designado primero de forma provisional por un año (*settur*), tras el cual puede ser nombrado de forma permanente (*skipadur*).

## Procedimientos de selección

Los puestos para *leikskólastjóri* (educación preescolar) se anuncian públicamente y las autoridades locales seleccionan a los candidatos.

Los agentes educativos regionales anuncian las vacantes para el puesto de *skólastjóri*.

El Agente educativo regional y el Claustro de profesores o la Asamblea del personal realizan propuestas al Consejo educativo sobre los aspirantes. Teniendo en cuenta las recomendaciones del Consejo educativo, el ministro de Cultura y Educación nombra oficialmente al *skólastjóri* provisional. Desde el 1 de agosto de 1996, los municipios anunciarán los puestos vacantes y designarán al *skólastjóri*.

El Ministerio anuncia las vacantes para el puesto de *rektor/skólameistari* (centros de educación secundaria superior). Los claustros de profesores tienen derecho a remitir sus comentarios en relación a los nombramientos de estos puestos. El *Skólanefnd* (órgano responsable del funcionamiento del centro) intercambia impresiones sobre los aspirantes y realiza recomendaciones al ministro de Cultura y Educación que designa al *rektor/skólameistari* provisionalmente.

## Nombramiento

El *leikskólastjóri* es designado por las autoridades locales.

Desde el 1 de agosto de 1996, las autoridades locales designarán también al *skólastjóri* para los centros de educación obligatoria.

El *rektor/skólameistari* de los centros de secundaria superior lo designa de modo permanente el ministro de Cultura y Educación.

## Posición y funciones

Tanto el *leikskólastjóri*, como el *skólastjóri* y el *rektor/skólameistari*, supervisan los centros en donde trabajan, tanto las actividades educativas como el personal docente. Son responsables del funcionamiento y del cumplimiento de las reglas, reglamentos y leyes, y sirven de representantes externos de sus centros. En la educación secundaria superior, el *Skólaráð* (órgano consultivo) ayuda y aconseja al *rektor/skólameistari* en los asuntos relacionados con el funcionamiento diario del centro.

## Responsabilidades administrativas

El *leikskólastjóri* es responsable del funcionamiento del centro y del mantenimiento de las instalaciones del mismo.

El *skólastjóri* de los centros de educación obligatoria es responsable del funcionamiento del centro y del mantenimiento de las instalaciones bajo el mandato del Consejo municipal y participa en la designación de profesores en coordinación con el Consejo educativo. A partir del 1 de agosto de 1996, los consejos municipales contratarán al profesorado y al resto del personal según las nuevas regulaciones sobre la administración local y las leyes relacionadas con los derechos y deberes del profesorado.

El *rektor/skólameistari* de los centros de secundaria superior es responsable del funcionamiento y del mantenimiento de las instalaciones del centro. Participa en la designación de los profesores y del resto del personal, recibiendo las propuestas del *Skólanefnd*.

## Responsabilidades económicas

El *leikskólastjóri* es responsable de la recaudación de las matrículas de preescolar y, en ciertos casos, puede preparar propuestas sobre el presupuesto a las autoridades locales.

El *skólastjóri* de los centros de educación obligatoria realiza propuestas sobre el presupuesto anual relacionadas con los costes de la enseñanza y la administración, y las envía a los agentes educativos regionales, que toman la decisión final y aprueban el presupuesto. Es responsable de asegurar que los gastos generales del funcionamiento del centro no superen los fondos adjudicados al mismo. Desde el 1 de agosto de 1996, las propuestas sobre el presupuesto se remitirán a los consejos municipales para su aprobación.



El *rektor/skólameistari* de los centros de secundaria superior, junto con el *Skólanefnd*, realizan propuestas sobre el presupuesto anual que se envían al ministro de Cultura y Educación. El *rektor/skólameistari* es responsable de garantizar que se respete el presupuesto adjudicado al centro.

## Responsabilidades pedagógicas

El *leikskólastjóri* es el encargado de garantizar que el funcionamiento de los centros de preescolar esté en concordancia con el programa educativo de ese nivel.

El *skólastjóri* de los centros de educación obligatoria es responsable de la orientación profesional y de determinar las líneas generales del currículo del centro, dentro de los límites marcados por el currículo nacional.

El *rektor/skólameistari* de los centros de secundaria superior es responsable de las actividades educativas y docentes y de cualquier medida de desarrollo llevada a cabo en relación con el centro. También se encarga de determinar los currículos escolares.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *leikskólastjóri*, el *skólastjóri* de los centros de educación obligatoria y el *rektor/skólameistari* de los centros de secundaria superior representan a sus centros ante los padres, otros centros educativos, las autoridades locales, las autoridades educativas, los medios de comunicación, clubes, etc.

## Actividad docente

Las tareas docentes del *leikskólastjóri*, el *skólastjóri* y el *rektor/skólameistari* dependen del número de alumnos matriculados en el centro. En los centros más grandes no tienen que desempeñar tareas docentes.

## Procedimientos de evaluación

No hay ningún procedimiento institucionalizado de evaluación para los directores.

## Asociaciones de directores

Los *leikskólastjóri* no poseen una organización profesional propia, pero son miembros de la misma organización a la que pertenecen los profesores de preescolar. Existen organizaciones independientes para los *skólastjóri* de los centros de educación obligatoria y los *rektor/skólameistari* de los centros de secundaria superior. Son, a la vez, organizaciones profesionales y sindicales.

## Formación permanente

Existen cursos de formación continua sobre administración de centros educativos para los *leikskólastjóri*, *skólastjóri* y *rektor/skólameistari*, cursos que tienen una buena acogida, a pesar de no ser obligatorios.

---

# LIECHTENSTEIN

## Denominaciones

Primaria (obligatoria, *primarschule*, edades entre 7 y 12 años): *Schulleiter*

Secundaria (obligatoria, *oberschule*, *realschule*, *gymnasium*, edades entre 12 y 16 años): *Schulleiter*

Secundaria superior general (*gymnasiale oberstufe*, edades entre 16 y 20 años): *Schulleiter*

Formación profesional (*berufsschule*, edades entre 16 y 20 años): *Schulleiter*

## Dependencia funcional

El *schulleiter* de los centros de primaria es responsable ante el Estado y la autoridad local (*Gemein-  
deschulrat*). El *schulleiter* de secundaria responde ante el Estado.

La autonomía de los centros es limitada en lo que concierne a su administración y financiación. Hay autonomía pedagógica para el profesorado basada en los diferentes currículos. La labor del *schullei-  
ter* se encuentra bajo la supervisión de los inspectores (educación primaria y secundaria) o de co-  
mités que informan al Gobierno (*Gymnasium*, *Vorbereitungslehrgang*, *Fachhochschulreife*).

## Titulación y formación básica

Los mismos requisitos exigidos a los profesores del centro en cuestión.

## Experiencia profesional

Para poder optar a la selección, los aspirantes deben poseer un mínimo de tres años de experiencia docente.

## Procedimientos de selección

El Gobierno realiza la selección entre los candidatos.

## Nombramiento

El nombramiento lo realiza el Gobierno.

## Posición y funciones

El *schulleiter* está considerado como el 'primer profesor' dentro del equipo docente del centro. Los derechos, deberes y responsabilidades del *schulleiter* están establecidos en una normativa gubernamental especial.

## **Responsabilidades administrativas y económicas**

El *schulleiter* tiene autoridad sobre todo el personal técnico y, como jefe del equipo docente, es responsable del buen funcionamiento del centro. El *schulleiter* tiene una autonomía limitada en materia económica.

## **Responsabilidades pedagógicas**

El *schulleiter* también tiene una autonomía limitada en materia educativa. La mayoría de las decisiones generales son tomadas por el Gobierno. Los inspectores velan por su aplicación entre los docentes. El *schulleiter* garantiza el buen funcionamiento del centro en lo que respecta a los temas educativos. Si surgen problemas, tiene que notificarlo a los inspectores.

## **Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior**

No tienen responsabilidad legal.

## **Actividad docente**

Las actividades docentes del *schulleiter* dependen del número de unidades del centro.

## **Procedimientos de evaluación**

Ninguno.

## **Asociaciones de directores**

Los *schulleiter* son miembros de la *Schulleiterkonferenz*, donde se reúnen periódicamente y pueden hacer públicas sus opiniones sobre legislación, normativa de centros educativos o realizar propuestas al Gobierno.

## **Formación permanente**

No existe una formación obligatoria ofrecida desde una institución concreta, pero existen diversas oportunidades para mejorar las habilidades necesarias para estos puestos (cursos y seminarios opcionales).

---

# NORUEGA

## Denominación

Para todos los niveles educativos: *Rektor*

## Dependencia funcional

El Estado administra la educación pública a través de las autoridades locales.

## Titulación y formación básica

Los mismos requisitos exigidos a los profesores.

## Experiencia profesional

Tres años de experiencia docente.

## Procedimientos de selección

Las vacantes se anuncian públicamente, al igual que se hace con las de los profesores. La selección se basa fundamentalmente en el curriculum vitae. Los centros educativos evalúan y recomiendan a los aspirantes.

## Nombramiento

Los nombramientos los realiza: el municipio (Comité educativo municipal) para la educación obligatoria (primaria y secundaria inferior), y la comarca (Comité educativo comarcal) para la educación secundaria superior.

## Posición y funciones

El *rektor* es el superior jerárquico del centro y, por tanto, está a cargo tanto de los aspectos administrativos como pedagógicos del funcionamiento del centro.

## Responsabilidades administrativas

El *rektor* es responsable de la actividad administrativa y ejecuta las decisiones tomadas en los diferentes niveles de la administración. Cada centro tiene un *Samarbeidsutvalg* en la educación obligatoria y un *Skoleutvalg* en la educación secundaria superior (órganos consultivos de centro responsables de la educación) para ayudar al *rektor* en la dirección del centro. En la educación obligatoria, las autoridades municipales pueden designar un órgano de gobierno adicional (*Driftsstyre*) que asiste al *rektor*.

## Responsabilidades económicas

El *rektor* es responsable del presupuesto del centro dentro de los límites establecidos por las autoridades municipales y comarcales.

## Responsabilidades pedagógicas

El *rektor* es responsable de los aspectos pedagógicos del funcionamiento del centro. El *Samarbeidstvalg* en centros de primaria y secundaria inferior, o el *Skoleutvalg* en centros de secundaria superior, también opinan respecto a la educación que se imparte en el centro.

## Responsabilidades en las relaciones del centro y con el exterior

El *rektor* mantiene contactos con los padres y las autoridades locales.

## Actividad docente

Sí, dependiendo del tamaño del centro.

## Procedimientos de evaluación

No existe ningún sistema establecido para evaluar a los *rektor*.

## Asociaciones de directores

La Asociación noruega de directores (*Norsksskolelederforbund*).

## Formación permanente

No existe una formación permanente especial para los *rektor*.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- BONNET, F., DUPONT, P., HUGET, G. *L'école et le management*, Bruxelles, De Boeck Université, 1989.
- DAMOUR, T. *La répartition des compétences dans le système éducatif français*, Paris, Ministère de l'Éducation nationale, 1993.
- DUVERGER, J. Y WARZÉE, A. "Dossier: Diriger un établissement scolaire", *Revue internationale d'éducation*, No 4, Sèvres, Centre national d'études pédagogiques, 1994.
- European Secondary Heads Association, Associazione Nazionale Presidi e Direttori Didattici. *Vademecum 1994: I capi di istituto nei paesi dell'Unione Europea*, 1994. (Informe no publicado).
- Eurydice, European Unit. *Administrative and Financial Responsibilities for Education in the European Community*, Brussels, Eurydice European Unit, 1993.
- Eurydice, Unidad europea. *Informes nacionales descriptivos de los sistemas educativos de los Estados Miembros de la Unión Europea, 1992 y 1995*.
- Eurydice, Unidad europea. *La enseñanza preescolar y primaria en la Unión Europea*, Bruselas, Unidad europea de Eurydice, 1994.
- Eurydice-Cedefop. *Estructuras de los sistemas educativos y de la formación inicial en la Unión Europea*. Traducción de la 2ª edición en versión inglesa, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 1995.
- FERNÁNDEZ, M. A. "Le choix des chefs d'établissement scolaire et leur formation permanente", *Cuadernos de Pedagogía*, No 189, Summary published in *La lettre européenne de l'éducation*, No 8, Chambourcy, Société européenne de presse et publications sur l'éducation et la culture, 1991.
- GUILLAUME, F. Y LOUVET, A. "Les chefs d'établissement du second degré – Panel interrogé en 1991", *Note d'information*, 92.15, Vanves, Ministère de l'Éducation nationale et de la culture, Direction de l'évaluation et de la prospective, 1992.
- HAYES, H. Y LE METAIS, J. *The Management of Compulsory Education in England and Wales: An Outline of Responsibilities*, Slough, National Foundation for Educational Research, 1991.
- Ministère de l'éducation nationale. "Les chefs d'établissement du second degré et la gestion des ressources humaines", *Note d'information*, 94.43, Vanves, Ministère de l'Éducation nationale, Direction de l'évaluation et de la prospective, 1994.
- PARKES, D. "Le chef d'établissement en Europe: chef d'entreprise ou chef d'établissement? Une perspective européenne sur qui décide quoi, et à quel niveau de responsabilité", *La lettre européenne de l'éducation*, No 8, Chambourcy, Société européenne de presse et publications sur l'éducation et la culture, 1992.
- VANDENBERGHE, R. *La gestion de l'enseignement: les nouveaux rôles des écoles, des enseignants et des chefs d'établissement – 49th Council of Europe Seminar for teachers, Donaueschingen, 8 to 13 October 1990, Report*, Strasbourg, Council of Europe, 1991.



## EURYDICE

### Red europea de información en educación

#### OBJETIVOS

El objetivo fundamental de la Red EURYDICE, Red europea de información en educación, es favorecer el intercambio de información sobre sistemas educativos y políticas nacionales en materia de educación. Contribuye a incrementar la comprensión mutua y la cooperación entre los 15 Estados miembros de la Unión Europea<sup>1</sup>.

#### ORIGEN E HISTORIA

En 1976, cuando el Consejo y los ministros de Educación aprobaron la Resolución que establecía el primer programa de acción en materia de educación, destacaron la importancia de los intercambios de información y experiencias. A partir de esta idea fue creada la Red EURYDICE, que es operativa desde 1980. Diez años más tarde, en 1990, el Consejo y los ministros aprobaron una Resolución específica sobre EURYDICE para reforzar sus servicios. Con el Tratado de Maastricht (Tratado de la Unión Europea) se dio un paso adelante (capítulo 3, artículo 126) para ampliar los intercambios de información y experiencias comunes a los sistemas educativos de los Estados miembros. De este modo, se han abierto para EURYDICE nuevas perspectivas en el Programa comunitario sobre educación, SOCRATES, aprobado el 14 de marzo de 1995 (Anexo, capítulo III, acción 3, punto 2). En el marco de este Programa, el desarrollo de EURYDICE está asegurado.

#### ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

La Red está formada por **22 unidades nacionales**, localizadas en su mayoría en los ministerios de Educación. La **Unidad europea**, creada por la Comisión Europea, coordina las actividades, publicaciones y servicios de la Red. Igualmente promueve intercambios entre las unidades nacionales para dar respuesta a las necesidades de información de los responsables políticos nacionales y comunitarios. Basándose en las aportaciones hechas a la Red, se elaboran documentos básicos y análisis comparativos sobre temas de interés para la cooperación comunitaria. EURYDICE también está llamada a cumplir el papel de "Observatorio" en relación al desarrollo de los sistemas y políticas educativas en la Unión Europea. A través de sus publicaciones, la Red EURYDICE llega a un amplio público del mundo de la educación. Estas publicaciones también son accesibles vía Internet a través del servidor Europa de la Comisión Europea (código: <http://www.cec.lu/en/comm/dg22>).

#### SERVICIOS Y PRODUCTOS

- Bases de datos de los sistemas educativos.
- Varias publicaciones sobre la educación en los Estados miembros.

Unidad europea de EURYDICE  
Rue d'Arlon 15  
B - 1050 BRUSELAS  
Tel. 32-2-238.30.11  
Fax 32-2-230.65.62

Marzo 1996

<sup>1</sup> En el marco del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo, Islandia, Liechtenstein y Noruega participan en las actividades de la Red EURYDICE con los mismos derechos que los Estados miembros de la Unión Europea. Además, desde 1996, las actividades de la Red estarán abiertas a los países del centro y este europeo.

## **RED EURYDICE**

### **Documento editado por**

Unidad europea de Eurydice

Rue d'Arlon 15

B-1050 Bruselas

Tel.: 32-2-238.30.11

Telefax: 32-2-230.65.62

**Coordinación:** Anne Godenir

### **Información aportada por las Unidades nacionales de Eurydice**

## **UNIDADES DE LA RED EURYDICE**

### **Unión Europea**

#### **BELGIQUE / BELGIE**

Unité Belge d'Eurydice (Communauté française)  
Ministère de l'Éducation, de la Recherche et de la Formation

Secrétariat Général

Cité Administrative de l'Etat

Boulevard Pachéco 19, Bte 0, 7e étage

B-1010 Bruxelles

Tel.: 32-2-210.55.25

Telefax: 32-2-210.55.38

Contribución nacional: responsabilidad colectiva

Belgische Eurydice-Eenheid

(Vlaamse Gemeenschap)

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Departement Onderwijs

Arcaden - bureau 3101

B-1010 Brussel

Tel.: 32-2-210.51.45

Telefax: 32-2-210.53.72

Contribución nacional: Sonja Van Craeymeersch

Ministerium der deutschsprachigen Gemeinschaft

Agentur Eurydice

Agentur für Europäische Programme

Gospertstrasse 1-5

B-4700 Eupen

Tel.: 32-87-74.45.39

Fax: 32-87-55.64.75

#### **DANMARK**

Eurydice's Informationskontor i Danmark

Undervisningsministeriet

Frederiksholms Kanal 25 D

DK-1220 København K

Tel.: 45-33-92.52.01

Telefax: 45-33-92.55.67

Contribución nacional: responsabilidad colectiva

#### **BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND**

Eurydice - Informationsstelle beim

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft,

Forschung und Technologie

Heinemannstrasse 2

D-53175 Bonn

Tel.: 49-228-57.28.34

Telefax: 49-228-57.20.96

Eurydice - Informationsstelle der Länder

im Sekretariat der Kultusministerkonferenz

Nassestrasse 8

D-53113 Bonn

Tel.: 49-228-50.12.70

Telefax: 49-228-50.13.01

Contribución nacional: Dr. Gerdi Jonen

#### **ELLADA**

Ministry of Education

and Religious Affairs

Mitropoleos 15

GR-10185 Athens

Tel.: 30-1-32.37.480

Telefax: 30-1-32.20.767

Contribución nacional: responsabilidad colectiva

#### **ESPAÑA**

Ministerio de Educación y Cultura

CIDE-Centro de Investigación

y Documentación Educativa

General Oráa, 55

E-28006 Madrid

Tel.: 34-1-562.11.90

Telefax: 34-1-563.18.42

Contribución nacional: Enrique Roca, Rosario Navarro,

Irene Arrimadas, Ana Isabel Martín

#### **FRANCE**

Unité d'Eurydice

Ministère de l'Éducation nationale

Délégation aux Relations internationales et à la Coopération

Sous-Direction des Relations internationales et de la

Coopération de l'enseignement scolaire

Bureau de l'information sur les systèmes éducatifs et

la reconnaissance des diplômes

Rue de Grenelle 110

F-75357 Paris

Tel.: 33-1-40.65.67.66

Telefax: 33-1-45.44.57.87

Contribución nacional: Thierry Damour

#### **IRELAND**

Eurydice Unit

International Section

Department of Education

6th floor - Apollo House

Tara Street

Dublin 2

Ireland

Tel.: 353-1-873.47.00

Telefax: 353-1-679.13.15

Contribución nacional: responsabilidad colectiva



## ITALIA

Ministero della Pubblica Istruzione  
Biblioteca di Documentazione Pedagogica  
Palazzo Gerini  
Via Buonarroti, 10  
I-50122 Firenze  
Tel.: 39-55-238.03.24  
Telefax: 39-55-24.28.84  
Contribución nacional: Daniela Nenci, Antonella Turchi

## LUXEMBOURG

Unité d'Eurydice  
Centre de Psychologie et d'Orientation Scolaire  
Route de Longwy 280  
L-1940 Luxembourg  
Tel.: 352-45.64.64.604  
Telefax: 352-45.45.44  
Contribución nacional: responsabilidad colectiva

## NEDERLAND

Eurydice Eenheid Nederland  
Bibliotheek en Documentatie  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen  
Postbus 25000  
2700 LZ Zoetermeer  
Nederland  
Tel.: 31-79-323.35.49  
Telefax: 31-79-323.48.23  
Contribución nacional: responsabilidad colectiva

## ÖSTERREICH

Bundesministerium für Unterricht und  
kulturelle Angelegenheiten  
Abt. I/6b  
Minoritenplatz 5  
A-1014 Wien  
Tel.: 43-1-53.12.03.520  
Telefax: 43-1-53.12.03.535  
Contribución nacional: responsabilidad colectiva

## PORTUGAL

Unidade de Eurydice  
Ministério da Educação  
Departamento de Programação e Gestão Financeira  
(DEPGEF)  
Av. 24 de Julho 134  
P-1300 Lisboa  
Tel.: 351-1-395.75.97  
Telefax: 351-1-395.76.10  
Contribución nacional: Rosa Antunes, Miguel Monteiro

## SUOMI / FINLAND

Eurydice Finland  
National Board of Education  
P.O. Box 380  
SF-00531 Helsinki  
Tel.: 358-0-77.47.71.38  
Telefax: 358-0-77.47.78.69  
Contribución nacional: responsabilidad colectiva

## SVERIGE

Eurydice Unit  
Ministry of Education and Science  
Drottninggatan 16  
S-10333 Stockholm  
Tel.: 46-8-405.17.52  
Telefax: 46-8-20.32.55  
Contribución nacional: E. Wiberg

## UNITED KINGDOM

Eurydice Unit London  
National Foundation for Educational Research  
The Mere, Upton Park  
Slough, Berkshire SL1 2DQ  
United Kingdom  
Tel.: 44-1753-57.41.23  
Telefax: 44-131-244.55.81  
Contribución nacional: Dr. J. Le Métais

Eurydice Unit Scotland  
International Relations Branch  
Scottish Office Education and Industry Department  
Floor 1 Area B Victoria Quay  
Edinburgh EH6 6QQ  
United Kingdom  
Tel.: 44-131-244.46.49  
Telefax: 44-131-244.55.81  
Contribución nacional: responsabilidad colectiva

## Países de la AELC/EEE

### ISLAND

Ministry of Culture and Education  
Eurydice Unit  
Sölvholsgata 4  
IS - 150 Reykjavik  
Tel. 354-560.95.00  
Telefax: 354-562.30.68  
Contribución nacional: responsabilidad colectiva

### LIECHTENSTEIN

National Unit of Eurydice  
Schulamnt  
Herrengasse 2  
FL-9490 Vaduz  
Tel.: 41-75-236.67.58  
Telefax: 41-75-236.67.71  
Contribución nacional: responsabilidad colectiva

### NORGE

Royal Norwegian Ministry of Education,  
Research and Church Affairs  
Eurydice Unit  
P.O. Box 8119 Dep.  
N - 0032 Oslo  
Tel.: 47-22-24 74 47  
Telefax: 47-22-24 78 52  
Contribución nacional: responsabilidad colectiva

**UNIDAD EUROPEA DE EURYDICE**  
**Rue d'Arlon 15**  
**B-1050 Bruselas**