

Consideraciones sobre la elaboración y el contenido genérico del Proyecto de Gestión (P.G)

Autor: Fernando Javier Fernández



Proyecto Educativo es un proceso amplio estratégico por excelencia de una escuela.

De acuerdo con la normativa vigente, la LOE 2/2006 modificada por la LOM 3/2020, los colegios ejercen su autonomía mediante la implementan su Proyecto Educativo (el PEC), su Proyecto de Gestión (PG) y las Normas de Organización, Funcionamiento y Convivencia (NOFyC). La elaboración y desarrollo del

de discusión y consenso. Es el documento

El Proyecto de Gestión es un documento del Equipo Directivo y tal como establece el Art.123 de la Ley Orgánica:

"Artículo 123. Proyecto de gestión de los centros públicos.

1. Los centros públicos que impartan enseñanzas reguladas por la presente Ley dispondrán de autonomía en su gestión económica de acuerdo con la normativa establecida en la presente Ley así como en la que determine cada Administración educativa.

2. Las Administraciones educativas podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros, de acuerdo con el Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, y con los límites que en la normativa correspondiente se fijen. El ejercicio de la autonomía de los centros para administrar estos recursos estará sometido a las disposiciones que las Administraciones educativas establezcan para regular el proceso de contratación, de realización y de justificación del gasto.

3. Para el cumplimiento de sus proyectos educativos, los centros públicos podrán formular requisitos de titulación y capacitación profesional respecto de determinados puestos de trabajo del centro, de acuerdo con las condiciones que establezcan las Administraciones educativas.

4. Los centros públicos expresarán la ordenación y utilización de sus recursos, tanto materiales como humanos, a través de la elaboración de su *proyecto de gestión*, en los términos que regulen las Administraciones educativas.

Comentario 1: en nuestra Comunidad se ha regulado el "Proyecto de Gestión" mediante los Decretos 253 y 252 de 2019 que son los documentos prescriptivos de la organización y funcionamiento de los centros educativos no universitarios.

La Ley Orgánica 3/2020, de Modificación de la Ley Orgánica de Educación, en adelante LOMLOE, devuelve la competencia de la aprobación estratégica a los consejos escolares de los centros. Tendrán las siguientes competencias:

a) Aprobar y evaluar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente Ley (El Proyecto Educativo (PEC), el Proyecto de Gestión (PG) y las Normas de Organización, Funcionamiento y de Convivencia (NOF y C)).

Comentario 2: de acuerdo con el apartado 4. del Art.123, el PG tendrá dos ámbitos de actuación, el de los recursos materiales y el de los personales. Mi recomendación y experiencia me han llevado a opinar que además de la gestión laboral, estaría el ámbito del resto de recursos, evitando reducir los mismos a "materiales". Consideramos así, en este apartado, los equipamientos, la gestión económica, la de las ayudas, los protocolos de mantenimiento con el Ayuntamiento, la mejora de las instalaciones, la comunicación externa, la captación y admisión del alumnado, etc.

5. Las Administraciones educativas podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos las competencias que determinen, incluidas las relativas a gestión de personal, responsabilizando a los directores de la gestión de los recursos puestos a disposición del centro.

EL PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PGRRHH)

Especialmente relevante es señalar que, si consideramos que el Proyecto de Gestión es un instrumento de medio y largo plazo como el Proyecto Educativo, dotar de la máxima autonomía a las escuelas supone dejarles libertad para ordenar sus recursos no personales (planes o protocolos) y los humanos. Bien podría realizarse para este último caso mediante un Plan de Gestión de Recursos Humanos (PGRRHH).

La estructura de un Proyecto de Gestión se vertebraría como el Proyecto Educativo sobre diferentes objetivos estratégicos. Está vinculado a aquél desde el punto de vista técnico. Debe estar en línea con el PEC y para ello, estará orientado para al menos conseguir dos objetivos del mismo, uno para cada uno de los dos ámbitos de gestión a los que me he referido en un párrafo anterior. Y para el de la gestión de los recursos humanos podría ser:

Objetivo PGRRHH: Gestionar democráticamente y con ecuanimidad los recursos humanos.

Los objetivos del PGRRHH están orientados al compromiso docente. La puesta en funcionamiento de este Plan ofrece un conjunto de instrumentos para la gestión de calidad en el ámbito laboral. Compartir las decisiones entre el Claustro con los esfuerzos de reformulación necesarios para que todo el profesorado forme parte del consenso en la puesta en marcha de cada herramienta es una cuestión estratégica. Requiere un compromiso amplio del equipo directivo y tiene un impacto muy evidente en la mejora del clima docente.

Mediante un cronograma vamos a priorizar las actuaciones a realizar. Como en las estrategias para el cumplimiento de los objetivos del PEC, existen diferentes modelos de priorización de actuaciones y procesos. Ya entraremos sobre ello.

La evaluación supondrá un ejercicio de autocritica compartida del equipo directivo respecto de su PG, orientada a la mejora del mismo y de los instrumentos (rutinas, protocolos, actuaciones, etc) implementadas para conseguir sus objetivos estratégicos. Cada año, en el proceso de memoria, se ha de evaluar el funcionamiento de cada uno de los instrumentos, ajustando lo que sea necesario para el curso siguiente.

Resulta muy útil que cada aspecto de la gestión de recursos humanos se someta al debate y evaluación del claustro de profesores con la idea de conseguir el mayor compromiso posible.

Conseguiríamos así, la gestión democrática en el reparto de la carga laboral, cuestión básica para la salud profesional y la mejora del clima institucional.

Una pretensión que no sólo concierne al Plan de Convivencia. Otros documentos, de los más variados, pueden converger estratégicamente con el mismo. Un buen clima de trabajo entre el profesorado es fundamental como punto de partida en orden a conseguir el clima propicio para avanzar en el mismo sentido en el resto de sectores de la Comunidad Educativa.

Otro aspecto a destacar en la gestión del personal es el conjunto de valores y principios que se ponen en juego y que coinciden en gran medida con los de la del Centro. Algunos de los más relevantes serían: la transparencia, la equidad, la ecuanimidad, la participación, el compromiso, la gestión responsable de recursos, el fomento de la sinergia, el trabajo cooperativo, la responsabilidad, el ejemplo, etc.

Por último, destacar que los instrumentos que pueden pasar a formar parte de un Plan de Gestión de Recursos Humanos son de diferente perfil (planes, gestión de procesos, documentos en diferentes formatos para garantizar la transparencia, código deontológico, etc.).

Objetivos y Gestión documental del Plan de Gestión de Recursos Humanos (PGRRHH)

El Plan de Gestión de Gestión de Recursos Humanos podría tener los siguientes objetivos y desarrollar su implementación mediante los documentos que se concretan a continuación para cada objetivo:

1. -Hacer totalmente transparente la gestión de recursos humanos.

Instrumento: un tablero mural en la sala de profesores suficientemente grande como para publicar todos los instrumentos constitutivos del PGRRHH, especialmente los de información constante sobre la carga laboral y las sustituciones por ausencia.

2. -Diseñar e implementar el Protocolo de Acogida al Profesorado.
Documento: "Protocolo de Acogida del Profesorado" (Se trata de una gestión de proceso) (desde la presentación en la secretaría del centro hasta la asignación de un compañero-tutor y finalmente la cumplimentación de un cuestionario relativo a la atención recibida con un propósito evaluativo).

Comentario 3: Se transmite con ello un modelo de liderazgo horizontal por cuanto la persona recién llegada evalúa la atención recibida por parte del equipo directivo con la intención de este de mejorar el proceso implementando los ajustes necesarios para mejorar la satisfacción de los profesionales que acaban de llegar.

3. -Consensuar los criterios de asignación de las tutorías.

Documento: "Criterios de Asignación de Tutorías" (los establece el Claustro de acuerdo con la normativa vigente).

Comentario 4: el claustro establece los criterios que serán tenidos en cuenta por la jefatura de estudios al proponer a la dirección la asignación de las diferentes tutorías para que esta decidiera.

4. -Consensuar los criterios de elaboración de los horarios lectivos.

Documento: "Criterios pedagógicos y de ecuanimidad laboral de confección de los horarios".

Comentario 5: ahora que se otorga un amplio margen de autonomía a los centros a la hora del reparto de horas de dedicación a diferentes responsabilidades, se puede adoptar por parte

de la dirección diferentes formas de actuar. En el modelo de liderazgo compartido, se le da voz al Claustro para que establezca los criterios de reparto (establece las coordinaciones pedagógicas necesarias y la asignación de sesiones que tendrían asignadas cada una de ellas para que las distribuyera la dirección).

5.-Diseñar los modelos de información al profesorado sobre los horarios docentes.
Documento: "Comunicación de la carga laboral". Extracto horarios y publicación de los mismos.

Comentario 6: en un cuadro de doble entrada en el que esté todo el profesorado del centro en el eje y y las 25 o 30 sesiones en el eje x, se puede recoger toda la información sobre los horarios con un modelo de colores (codocencia, espacio, etc.,). Esta información debe estar en la sala de reuniones.

Comentario 7: el profesorado especialista en atención a la diversidad tiene derecho a horarios relativamente estables mediante los que se respete su trabajo. Asignaciones claras y criterios de ajuste establecidos con antelación al principio de curso.

6.-Consensuar los criterios de sustitución del profesorado.
Documento: "Criterios de sustitución por ausencia". Se aprovechará para incorporar elementos disuasorios de las ausencias en período lectivo y de compensación.
Comentario 8: si los criterios los establece el Claustro, con un consenso lo más amplio posible, se reducirán los conflictos.

Documento: "Diagrama acumulativo de sustituciones". En él se van registrando, de forma acumulada, las sustituciones que vaya realizando cada persona.

7.-Diseñar los modelos de información al profesorado sobre sustituciones.
Documento: "Comunicación de las sustituciones por ausencia". En un cuadro de doble entrada como las ligas deportivas, se va apuntando la fecha de quién ha sustituido a quién y la razón. Esto tiene un amplio poder disuasor.

8.-Establecer el Protocolo de Gestión del Parte de Faltas (se incluirá el inicio del procedimiento de "Descuento de Haberes por Faltas no Justificadas o Retrasos").
Documentos: Gestión de Procesos (diferentes documentos para cumplir con el protocolo).
A)"Protocolo de Gestión del Parte de Faltas" B)"Descuento de haberes". Además, tal como establece la normativa vigente, se han de publicitar todas las faltas en el parte en los primeros 5 días del mes.

9.-Formar al profesorado en la normativa sobre Permisos y Licencias.
Documento: "Permisos y Licencias" (elaborados por los diferentes sindicatos docentes).
Protocolo: "Sustituciones imprescindibles y eficaces" (Se establecen pautas para reducir al mínimo las ausencias y gestionarlas de forma eficiente).

10.-Diseñar el modelo del "Plan Anual de Formación".
Documento: "Plan Anual de Formación" (PAF)

11.-Protocolizar la Protección de los Datos Personales.
Documento: Base de datos gestionada en Itaca con información de la atención médica necesaria (centro de salud, patologías que requieren una atención específica en caso de urgencia, teléfono de contacto de familiares más próximos, etc).

12. -Planificar las Actividades Socio-docentes.

Documento: "Plan Anual de Actividades Socio-docentes". Serían las actividades orientadas al fomento de la convivencia entre el personal (Día del Maestro, Día de la Mujer Trabajadora, Cena de Final de Trimestre, etc).

13. -Mejorar la Seguridad y la Salud Laboral del Profesorado.

Documento: "Plan Anual de Seguridad y Salud Laboral"

La salud laboral tiene entre sus objetivos la generación de un ambiente de trabajo de calidad. La organización debe de ser proactiva considerando, para ello se pueden implementar las siguientes medidas:

- Incorporar al Código Ético Docente el respeto a todas las personas de la organización.
- Disponer de un protocolo de acoso laboral alineado con la normativa vigente.
- Promover la cultura de la empatía desde el equipo directivo. Hacer autocrítica ante cualquier desliz que afecte emocionalmente a otras personas y pedir disculpas cuando seamos responsables.
- Integración del trato exquisito a los trabajadores en la Política de Calidad de la Escuela.
- Formación tanto del personal docente y no docente.
- Evaluaciones de clima laboral y de prevención de riesgos psicosociales.

14. -Fomentar el Consumo Responsable de Recursos entre el personal.

Documento: "Plan Anual de Sostenibilidad"

Debe de ser el mismo que el del Proyecto de Gestión con objetivos y actuaciones destinadas a docentes y no docentes con el fin de que promuevan la sostenibilidad mediante el ejemplo.

15. -Mejorar la Coordinación entre el Profesorado.

Documentos: Actas de las sesiones y protocolos de debate (relojes de arena, etc.), herramientas digitales colaborativas, ...

16. -Mejorar la eficacia en la Información y Comunicación al Personal.

Documento: "Protocolo de Comunicación Interna".

17. -Profundizar en la participación y democratización estratégica.

Documento: "Protocolo de debate para el consenso estratégico" (gestión de procesos en la que se detallan los diferentes agentes que intervienen en el debate de la Comunidad Educativa para el diseño estratégico y se vincula cada actuación con los documentos que entran en juego).

18. -Establecer mecanismos de reconocimiento de buenas prácticas docentes, en servicios complementarios y de innovación.

Documento: "Catálogo de Buenas Prácticas Docentes". En él detallamos históricamente los cambios positivos que se han ido produciendo en la Escuela concretando las personas que los han promovido inicialmente.

19. -Facilitar el acceso a museos y exposiciones al profesorado de acuerdo con el Art.104.3 de la LOE.

Documento: "Carnet de docente"

20. -Consensuar un código deontológico docente.

Documento: "Código Deontológico Docente".

21.-Avanzar en procesos de autoevaluación individual y colectiva y de recogida de información sobre percepciones de las familias usuarias y del alumnado. Documento: "Evaluación del desempeño". "Autoevaluación del liderazgo". "Encuesta general de satisfacción"

Hay bastantes más ámbitos que son susceptibles de ser considerados dependiendo de que el centro sea un CEIP o un IES. Todos y cada uno de los planes y protocolos que se recogen aquí no deben de ocupar más de 2 páginas cada uno. Una de las características de los mismos será la sencillez.

Para cada uno de estos planes y protocolos debe estar prevista la evaluación correspondiente. En ese sentido, pueden tener un gran impacto en el fomento de la cultura evaluativa por cuanto que se trata de procesos que gestiona el equipo directivo pero que somete a la crítica constructiva de la Comunidad Educativa. Es decir, es un ejercicio de humildad que contribuye a generar sinergias de autocrítica en todas las direcciones y con ello a compartir el liderazgo y ejercerlo con responsabilidad.

El Primer Plan de Gestión de Recursos Humanos en un centro educativo en la Comunidad Valenciana se puso en marcha en el CEIP "El Palmeral" de Alicante a partir del estudio en profundidad del modelo de Evaluación EFQM.

Se tomaron en consideración las buenas prácticas que se derivan del planteamiento. Como se puede observar, estamos ante un instrumento en el que la felicidad de las personas es un elemento estratégico de la gestión.