

# EVOLUCIÓN DEL PERFIL DEL DIRECTOR EN LOS CENTROS DOCENTES. 25 AÑOS EN CONSTANTE TRANSFORMACIÓN 1970-2005

---

Juan Miguel Sánchez Ramón. [jmsanchez@edu.jccm.es](mailto:jmsanchez@edu.jccm.es)

*Un buen director hace una buena escuela. (Chitty, C. en Egido, 1999)*

La escuela de hace unos años no tiene nada que ver con la escuela a la que asisten los alumnos en la actualidad. Los propios alumnos, los contenidos del programa, los libros, los medios, el rol de profesor y como no, la dirección del centro, participaban de un contexto cultural tan distinto al actual, que hoy en día nos parece ancestral.

En esa España y Europa de hace unos años, las aulas eran homogéneas (a nivel socioeconómico y cultural) y la gran mayoría rural, la enseñanza obligatoria llegaba hasta los 12 ó 14 años, y el docente, aunque no bien pagado, era un referente social y su profesión era respetada y reconocida por la sociedad.

En este contexto era relativamente fácil dirigir un centro educativo, en el cual, los valores estaban bien definidos y asumidos, así como el respeto a la autoridad. Por lo que el director, salvo excepciones, se dedicaba a representar institucionalmente a la escuela (Álvarez, 2003). Pero todo esto ha cambiado y la escuela de hoy en día, sufre una enorme presión causada por los cambios tecnológicos, que han transformado las sociedades modernas en realidades complejas, que evolucionan en un vertiginoso desarrollo que tiene en el conocimiento y la información el motor de desarrollo económico y social.

Por tanto, la educación se ha establecido como clave de progreso económico, de la mejora del nivel de vida y del logro de una sociedad. Ideales que se pensaron que serían conseguidos al universalizar la educación, pero que lejos de su consecución han acarreado otra serie de problemas como es la falta de calidad en la educación.

Sobre la base de estos postulados, vamos a realizar una reflexión constructivista de la dirección de los centros educativos de ámbito público en la etapa obligatoria.

La actividad de los directores escolares, incide de una manera muy directa sobre la calidad de la institución escolar y por tanto en el rendimiento de los alumnos que son el fin último de todo sistema educativo que se precie como tal.

En este estudio vamos a situar la dirección escolar como factor de calidad de la educación dentro de un marco teórico práctico, de donde se desprenderán las hipótesis de partida, donde realizaremos un análisis diacrónico de la legislación española en materia de educación que se ha promulgado a partir de la llamada “explosión escolar” a finales de los sesenta, donde la masificación en los centros docentes hace necesaria un organigrama y gestión de gran eficiencia, que lleven a cabo los propósitos de la educación.

Finalizando con una exposición de los problemas más importantes de la dirección y una valoración subjetiva de hacia donde vamos, y que debería cambiar para lograr esa ansiada calidad en la función directiva.

Por tanto, con este estudio se pretende dar una explicación de los siguientes aspectos relacionados con la dirección de un centro docente como son:

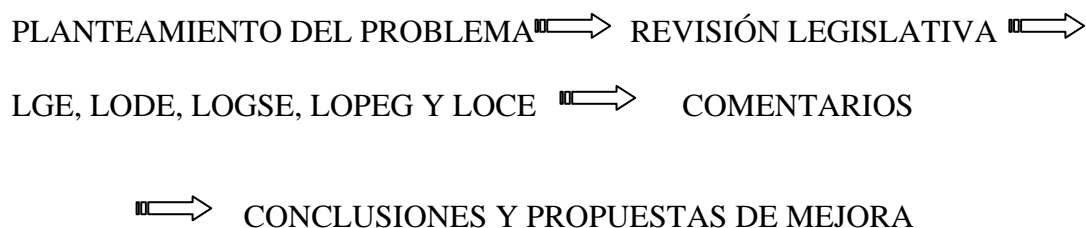
***Analizar la evolución del perfil del director de los centros docentes de carácter público, en la etapa educativa obligatoria, comprendida entre la Ley General de Educación hasta la actualidad, describiendo cuales son los modelos de dirección que se han primado y cuales son las nuevas tendencias.***

A partir de aquí, las hipótesis que nos formulamos en el presente estudio son:

- Los modelos de dirección que más se priman son los burocráticos frente a los pedagógicos.
- La dirección esta evolucionando desde postulados más directivos hacia otros más participativos.
- Existe una formación inicial y permanente adecuada en este tema.
- Existe una crisis vocacional en este sector y la normativa intenta paliarla.

La metodología a emplear será principalmente el estudio de los documentos, artículos, normativas e informes sobre el tema y generación de conclusiones a través de estos y de nuestra propia práctica directiva.

El esquema de trabajo seguirá la siguiente línea de argumentación:



## REVISIÓN LEGISLATIVA

Realizaremos una revisión minuciosa por la normativa española sobre educación extrayendo íntegramente los apartados y artículos donde se refiere a la figura del director en aspectos como designación/elección, funciones y formación. Y a continuación realizando un breve comentario aclarativo sobre la misma.

Antes de este proceso que acabamos de describir, es importante enunciar, la ausencia en este estudio de los reales decretos y las disposiciones que desarrollan estas leyes, ya que estas disposiciones, por regla general, vienen a estructurar los apartados por etapas educativas (como los Reglamentos Orgánicos de Educación Infantil, Primaria y Secundaria de 1996) o complementar aspectos de organización y definición organizativa.

Otro aspecto a puntualizar antes del comienzo de la revisión, es el dejar claro que centraremos este estudio en la función del director, dejando al margen otros órganos unipersonales de gobierno como pueden ser el jefe de estudios, jefe de departamento, secretario, etc. Ya que la verdadera responsabilidad de la función directiva recae sobre la persona y función del director.

Las leyes que vamos a estudiar son:

- I. La Ley General de Educación y de Financiamento de la Reforma Educativa de 1970 (LGE).
- II. La Ley Orgánica Reguladora del Derecho a la Educación de 1985 (LODE)
- III. Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo de 1990 (LOGSE)
- IV. Ley de la Participación , la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes de 1995 (LOPEG)
- V. Ley Orgánica de Calidad de la Educación de 2002 (LOCE)

### ***I. Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamento de la Reforma Educativa. 1970 .(BOE 6-8-70)***

*Titulo I, Sistema Educativo. Capítulo I. Disposiciones generales*

*Título III. El profesorado. Capítulo II. De los Centros estatales.*

*Capítulo. II. Profesorado Estatal. Artículo 110*

*Disposiciones transitorias. Sexta. 4*

Con esta ley se cuestiona la existencia de una Dirección Escolar “Técnico-Corporativa” eliminando el Cuerpo de Directores creado en 1965 por la orden de 6 de febrero por al que se crea el diploma de Director Distinguido, que será desarrollada en la ley de reforma de la enseñanza primaria y el decreto 985/1967 por la que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares, mediante una oposición libre, a la que podían presentarse los maestros que fuesen a su vez licenciados

La eliminación del cuerpo profesional de Directores Escolares que tenía un carácter personal y vitalicio, da a estos exdirectores profesionales opción de presentarse a este cargo, pero ya desde una posición de igualdad junto al resto de los docentes de un centro escolar, sin que el cargo previo, sea un “teórico” mérito para su elección. Elección que llevará a cabo el Ministerio de Educación y Ciencia por medio de su Delegación Provincial tras oír las propuestas del Claustro y el Consejo Asesor.

A partir de este momento la Administración Educativa es quien nombra a los directores entre los profesores del centro, articula las vías para la participación de la comunidad escolar, sobre todo a partir de 1980, fecha donde se aprueba la Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares (LOECE).

Un año más tarde se publica un Real Decreto por el que se aprueba el Reglamento de Selección y Nombramiento de Directores. En él se estableció un sistema mixto que encomendaba la responsabilidad de la designación al Ministerio, tras una concurso de méritos en el que el Consejo valoraba la capacidad de los candidatos para desempeñar la función directiva.

La LGE prevé que la función directiva llevará asociada un reentrenamiento periódico en funciones directivas que le capacitaran para el desempeño de dicho puesto.

## ***II. Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. (B.O.E. 4-7-85) y disposiciones complementarias***

*Título I. De los centros docentes. Capítulo II. De los Centros Públicos.  
Artículo dieciocho.2.*

*Título III. - De los órganos de gobierno de los Centros públicos  
Artículos treinta y seis, treinta y siete, treinta y ocho, treinta y nueve, cuarenta y dos y cuarenta y seis.*

Un primer análisis nos muestra que con la LODE, la Dirección escolar adquiere un carácter más compartido, es decir, las funciones de dirección se extienden a varios órganos: el Equipo Directivo, el Consejo Escolar, el Claustro. Podría afirmarse, así, que la gestión del director es, a partir de este momento, una actividad compartida por el jefe de estudios y el secretario, controlada por el Consejo Escolar y asesorada por el Claustro.

En este modelo participativo, el director de centros docentes es elegido por el Consejo Escolar del centro y nombrado por la Administración educativa por un

mandato de tres años. Este sistema supuso un gran avance con respecto a la LGE, ya que democratizó la representación (Murillo, 1999).

Con el nuevo modelo se reconoce la importancia del consejo escolar del Centro en la elección, se abandona definitivamente la vía profesional de acceso a la dirección y se orienta el gobierno de los centros hacia fórmulas de gestión colegiada.

Según la LODE, los candidatos debían ser profesores del centro con un mínimo de un año de antigüedad en él y de tres en la función docente. No se le exigía formación previa ni requisitos de cualquier tipo, pero sí se contemplaba la asistencia voluntaria de los directivos a cursos de formación inicial programados por la Administración Educativa, una vez que se encontrara en el desempeño de los cargos.

En cuanto a las funciones, la LODE mantenía la mayoría de las atribuciones asignadas al director en modelos precedentes, pero introdujo variaciones sustanciales al conceder la capacidad de decisión en asuntos generales y docentes al Consejo escolar y al Claustro de profesores, respectivamente, de forma que el director perdía algunas de sus competencias en favor de estos organismos. En general, en las responsabilidades encomendadas al director se recogían prácticamente todas las cuestiones relativas a la vida del centro, tanto de gestión y organización como académicas, pedagógicas y de relación.

Tradicionalmente se consideraba que la labor de la Dirección había de girar en torno al plantel docente del Centro. La Dirección sentía la necesidad de buscar ante todo el apoyo del Claustro, pero ahora debe ganarse también, y a veces de forma primordial, el apoyo de otros sectores como el Consejo Escolar. La LODE, al implantar un sistema más participativo y abierto a la comunidad, ha hecho que la dirección mire más hacia afuera y esté más atenta a las demandas exteriores, especialmente a las que proceden de los padres y madres.

Con la LODE y su normativa complementaria, el director deja de ser el único órgano unipersonal de gobierno y pasa a ser la cabeza de un equipo directivo con funciones delimitadas por la legislación.

Por otro lado, este modelo de dirección había previsto una serie de compensaciones por el desempeño del cargo, centradas en el establecimiento de puntuaciones para concursos de méritos y de traslados posteriores, un complemento económico que dependía del nivel educativo y del tamaño del centro, así como la reducción de las horas lectivas.

Según Cerdán (1996) unos de los principales problemas que acarrea este modelo, es la ausencia de candidatos para el ejercicio de la dirección, además de una falta de formación específica.

### ***III. Ley orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo. Ley orgánica 1/1990 de 3 de octubre, (BOE 4-10-90)***

En otoño de 1990 se promulgó la **Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE)**. Aunque es una Ley que, básicamente, regula la estructura del sistema educativo y otros aspectos de carácter curricular, también contiene algunos elementos relativos a la gestión y organización del centro que complementan la LODE. En este sentido establece nuevos documentos en el funcionamiento general del centro (proyecto educativo, programación general anual, etc.), modificando las tareas del profesorado y de la dirección y dando un peso específico al equipo directivo. Pero, sobre todo, haciéndose eco de diversos organismos de carácter internacional (OCDE, UNESCO, etc.), la LOGSE considera la dirección de centros uno de los factores esenciales para favorecer la calidad de la enseñanza.

La ausencia de candidatos detectada en los años posteriores a la promulgación de la LODE había provocado que muchos de los directores y directoras fueran designados directamente por la Administración, por lo que varios colectivos (incluido el Ministerio), destacaron la importancia de fomentar la participación del profesorado en la candidatura a la dirección y de garantizar que, en la medida de lo posible, el director fuera elegido democráticamente por el Consejo escolar.

Esta ley –prioritariamente- era una ley “curricular” y desde un primer momento fue necesario ajustar la organización del sistema y sus componentes, lo que dará lugar a la futura LOPEG, pero mientras que esta surgía se pusieron en marcha una medidas paliativas denominadas las “77 medidas”; muchas de estas medidas serían relativas a la organización de la función directiva.

#### ***IV. Ley orgánica 9/1995, de 20 noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes (BOE 21-11-95)***

*Título II. De los órganos de gobierno de los centros docentes público. Capítulo III .De la dirección de los centros públicos.*

*Artículo 17. Procedimiento para la elección del Director.*

*Artículo 18. Requisitos para ser candidato a Director.*

*Artículo 19. Acreditación para el ejercicio de la dirección.*

*Artículo 20. Designación del Director por la Administración educativa.*

*Artículo 21. Competencias del Director.*

*Artículo 22. Cese del Director.*

*Artículo 23. Nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo.*

*Artículo 24. Duración del mandato de los órganos de gobierno.*

*Artículo 25. Apoyo a los equipos directivos.*

*Artículo 34. Evaluación de la función directiva y de la inspección.*

Esta ley respondía a la doble necesidad de renovar la dirección al servicio de la calidad y de resolver los problemas planteados por el modelo anterior.

La LOPEG intenta reducir el desequilibrio entre un elevado número de responsabilidades, que deben ejercerse con un escaso poder, y unas compensaciones bastante insuficientes.

Poniendo en marcha un modelo intermedio entre la dirección escolar profesionalizada y el modelo democrático participativo.

A fin de superar estas deficiencias, pone en marcha la acreditación como condición necesaria para acceder a la función directiva con el fin de garantizar que quienes accedan al cargo estén suficientemente formados y cualificados para la difícil labor que van a realizar. Y como medio de compensar las dificultades que supone el ejercicio de la dirección, y con la intención de motivar al profesorado, se plantearon medidas para consolidar el complemento específico de los directores.

Esta acreditación, que se explicita en el artículo 19, consta de dos fases:

- De un curso de formación para el desempeño de la función directiva de aproximadamente 100 horas que será organizado prioritariamente por la Administración Educativa (habitualmente los Centros de Profesores).
- De la valoración positiva, por el servicio de Inspección, de la función docente del candidato, o de la función directiva (si ostenta algún cargo unipersonal de gobierno en el centro).

También se puede acreditar de forma automática si anteriormente a esta Ley ha ejercido el cargo de director por un periodo superior a cuatro años.

La duración del cargo tras la elección será de 4 años, frente a los 3 de la LODE, y sólo se puede renovar en el mismo centro por un total de 3 legislaturas (12 años). En caso de no existir candidatos o de no lograr mayoría, la administración educativa, nombrará “de oficio” por un periodo de 4 años.

Por otra parte, la LOPEG otorga nueva competencia al órgano representativo de la comunidad escolar (el Consejo Escolar), como la elección democrática y por mayoría absoluta del director. Intentando consolidar la elección de directores bajo el principio de participación y autogestión de los centros docentes.

Entre los ámbitos que ha sufrido modificaciones sustanciales a partir de la LODE encontramos las funciones asignadas a los órganos de gobierno. Encomendando al director tareas semejantes a las que le correspondían en leyes anteriores, pero con variaciones claves en la distribución de competencias, ya que prácticamente dotaba al consejo escolar y al claustro de profesores de la responsabilidad última en los asuntos generales y docentes.

Algunas interpretaciones (Estruch, J. 2002) señalaban que la acreditación, el alargamiento del mandato y la incentivación económica contribuirían a reforzar la profesionalidad de los directores.

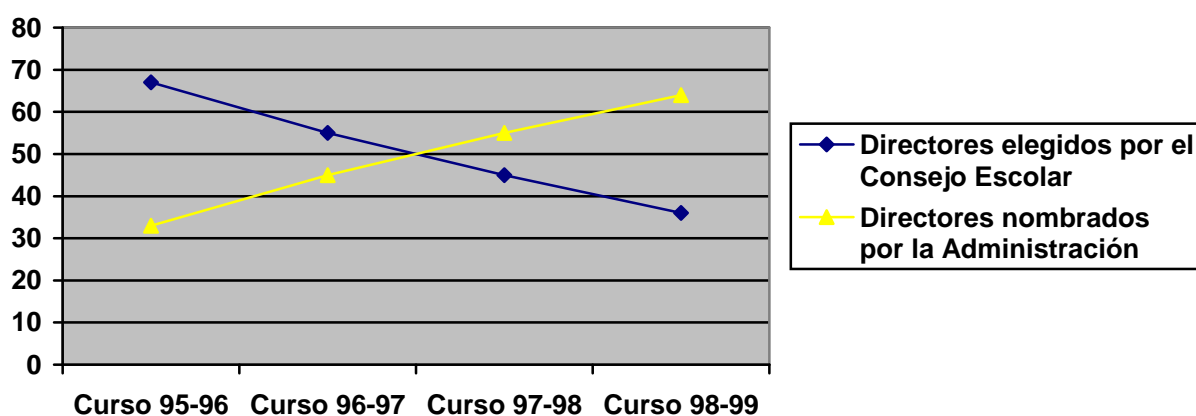
Aunque eran medidas básicamente destinadas a frenar el alarmante descenso de candidaturas a la dirección, podían tener como efecto indirecto un aumento de la conciencia profesional de los directores.

Estruch, (2002) dice que el modelo LODE resultaría inadecuado para la gestión del nuevo sistema educativo de la LOGSE.

La LOPEG realiza otra innovación con la definición de la evaluación como factor de calidad, siendo como no uno de los aspectos importantes de evaluación la función directiva, como se hace constar en el artículo 34.

Por último, destaquemos como la LOPEG en el artículo 25 hace referencia a la formación permanente, garantizando desde las Administraciones la provisión de aquellos programas de formación necesarios para que los equipos directivos estén mejor cualificados.

Por desgracia uno de los problemas de la LODE, que intentó paliar la LOPEG, fue la forma de acceso al cargo de los directores escolares, ya que la falta de motivación lleva año tras año a un desinterés por la dirección, como vemos en el gráfico siguiente:



Fuente: Informes del Consejo Escolar del Estado. MEC (2000).

## ***V. Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación. (BOE 24-12-02).***

*Capítulo V. De los órganos de gobierno, de los órganos de participación en el control y gestión y órganos de coordinación de los centros docentes públicos.*

*Sección 2ª. Órganos de Gobierno.*

*Artículo 79. Director.*

*Artículo 80. Equipo directivo.*

*Capítulo VI. De la selección y nombramiento del Director de los centros docentes públicos*

*Artículo 86. Principios generales.*

*Artículo 87. Requisitos.*

*Artículo 88. Procedimiento de selección.*

*Artículo 89. Nombramiento.*

*Artículo 90. Duración del mandato.*

*Artículo 91. Nombramiento con carácter extraordinario.*

*Artículo 92. Apoyo al ejercicio de la función directiva.*

*Artículo 93. Cese del Director.*

*Artículo 94. Reconocimiento de la función directiva.*



Esta nueva ley sustancialmente no aporta nada nuevo a las funciones y tipología de la figura del director. Su principal aportación es la referida a la selección y nombramiento de directores, que según esta se realizará mediante un concurso de méritos valorados por una comisión compuesta por representantes de la administración, del centro y del Claustro de Profesores, frente a la elección por parte del Consejo Escolar previa acreditación para tal fin, que ordenaba la LOPEG.

Aunque, como hemos dicho, las funciones de la función directiva de la LOCE no varían sustancialmente con las de la LOPEG, hay tres nuevas funciones (artículo 79, apartados g, k y l) que consideramos muy importantes –aunque ya estaban reflejadas en leyes anteriores y no se contemplaban como funciones propias del director-. Estas tres funciones se refieren a la colaboración con las familias e instituciones del entorno, la implantación de una evaluación interna y la implementación de planes de mejora de la calidad del centro, la innovación y la investigación educativa.

La duración del mandato pasa de cuatro años a tres (retomándose el periodo propuesto por la LODE), siendo este renovado hasta un límite que será impuesto por la Administración cuando desarrolle esta ley.

Se continúa con una apuesta clara por la dirección a nivel legislativo, ya que como vemos en el Artículo 92, que habla del apoyo al ejercicio de la función directiva, por primera vez se habla de la obligatoriedad de una formación del directivo que actualice sus conocimientos técnicos y profesionales, siendo esta formación permanente obligatoria para todo el equipo directivo, como indicador de calidad de la función directiva.

De todas maneras no es posible valorar las virtudes y defectos de estas medidas, si no hemos conocido (y posiblemente no conozcamos) una normativa que desarrolle por completo esta ley y que tras su implementación podamos valorar desde sus resultados.

## **CONCLUSIONES Y REFLEXIONES**

Durante las últimas décadas, se ha ido logrando un objetivo prioritario de todo sistema educativo occidental, como es la universalización de la enseñanza para todos, mediante un periodo obligatorio que ha ido aumentando su duración en el tiempo a lo largo de los años, y llegando a la actualidad, en que este periodo está ajustado para el posible acceso directo del alumno –por razón de edad- al mundo laboral.

De mano de esta universalización de la educación, se ha pasado de un modelo de escuela de tipo selectivo a un modelo tipo comprensivo, con el correspondiente beneficio social, pero con consecuencias importantes, que suponen grandes y nuevos retos.

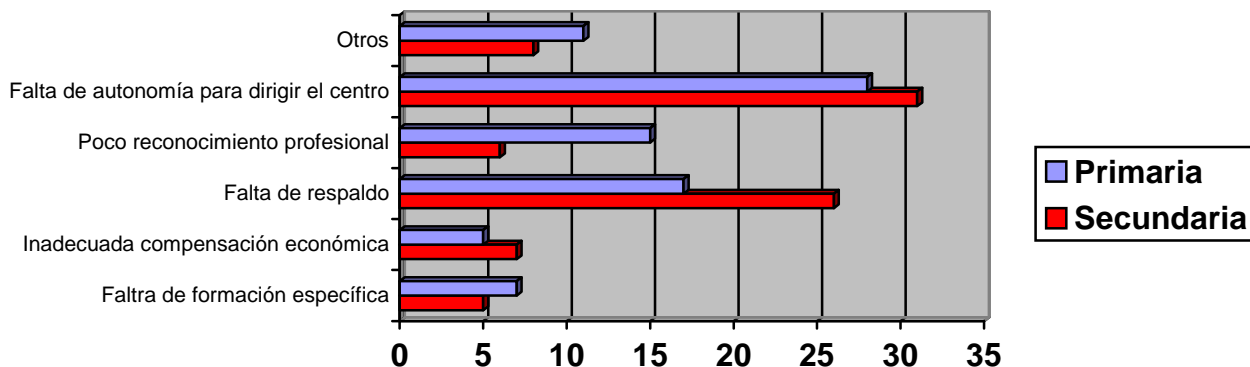
Junto a esta realidad se están imponiendo en toda Europa sistemas de gobierno de tipo democrático, en todos los ámbitos públicos, donde la participación de la comunidad está siendo un eje vertebrador del funcionamiento cualquier sociedad que se considere democrática; y como no, la educación es uno de los ámbitos públicos

fundamentales. Por lo que en gran cantidad de ocasiones, podemos decir, que la participación ha sustituido a la dirección.

En este marco social y educativo, los poderes públicos, se encuentran con la disyuntiva de intentar mantener la cantidad y mejorar la calidad, a través de la mejora de la eficacia escolar.

Uno de los aspectos o factores más relevantes para la mejora de la calidad escolar, es la función directiva del centro docente, pero como hemos visto, la normativa a lo largo de los últimos 30 años en España, no está siendo capaz de dar respuesta a esta cuestión. Y cuando parece que la dan, la falta de recursos y el desarrollo real de lo legislado limita el ideal de calidad.

El director actual tiene una serie de problemas o dificultades que le hacen desistir de su función existiendo un desinterés creciente por esta función como vemos en la gráfica siguiente:



Fuente: INCE-MEC (2001)

Los problemas y dificultades principales con los que se encuentra un director son los siguientes:

- Motivación
- Acceso al cargo
- Modelo de dirección
- Funciones y dedicación
- Formación inicial
- Formación continua

Vamos a describir pormenorizadamente estos problemas sugiriendo propuestas de mejora. Aunque quizás, estas propuestas de mejora puedan parecer en algún momento utópicas; nada más lejos de nuestra pretensión.

#### **a) Motivación.**

Los docentes candidatos a directores “que se atreven” son los menos ya que existe una total desmotivación hacia el ejercicio de dicha función, debido al aumento de trabajo –sobre todo burocrático- que conlleva el cargo, que demanda tiempo y dedicación extra, al propio de la jornada laboral; en muchas ocasiones, sobre todo al inicio y final de curso; cuando “el papeleo” desborda todas las previsiones.

Otro factor negativo es la cantidad de conflictos en que se ve inmerso, a los cuales se pide una solución rápida y satisfactoria por todos los sectores implicados.

También es un factor de desmotivación muy importante para el cargo, los enfrentamientos con determinadas personas o sectores que confunden sus responsabilidades sociales, laborales e incluso penales. Dentro de este grupo encontramos desde alumnos, padres, profesores e incluso agentes externos al centro (amigos de lo ajeno, etc).

A estos factores se une el de los incentivos, ya sea de tipo económico, de méritos, o de reconocimiento social. Con respecto al económico, ya desde la LODE se ha intentado cubrir este aspecto aportando un complemento por cargo directivo, a todas luces insuficiente, y más en determinadas situaciones por la incompatibilidad con otros complementos, por lo que, al recibir este complemento pierde otros, con lo cual, económicamente la compensación se merma en demasía ( Como ejemplo: Veamos los casos de los Colegios Rurales Agrupados (CRA), donde al recibir el complemento de Dirección, se pierde el de CRA).

Los méritos profesionales son escasos, veamos como su utilidad a nivel general esta orientada al Concurso de Traslados; por ejemplo en Primaria, donde se premia esta función a 1.5 puntos anual, hasta un máximo de 10 puntos. Es decir, si hay un director motivado por este aspecto, al séptimo año ya puede dejar el cargo por que ha logrado el máximo.

Y del reconocimiento social mejor ni hablar; algunos apelativos lo definen por sí sólo: desertores de la tiza, ... entre otros, donde la función docente está sacralizada y todo lo que no sea impartir docencia se ve por los docentes y el resto de la comunidad en un estadio inferior.

Como posible solución para motivar a los docentes para el acceso a este puesto tan importante, deben cambiar determinados aspectos, como una mayor autonomía real, que lleve asociado un mayor reconocimiento legislativo, económico, y de méritos y un nuevo reajuste del tiempo dedicado a la función directiva.

Está claro que subiendo el sueldo, o los méritos, no se solucionan los problemas, pero es un incentivo motivador muy importante.

Seria ideal contar con un equipo docente que esté motivado por su trabajo, que le guste colaborar y trabajar en equipo, que sea colaborador, responsable e implicado con el centro para su mejora. Pero en caso de no ser así hay que buscar fórmulas que doten al director de respaldo para poder llevarlo a cabo.

## **b) Acceso al cargo**

Podemos afirmar que el modelo de acceso propuesto por la LODE y LOPEG, no se está llevando a cabo en una gran mayoría de los casos (Como vimos en la gráfica anterior), por la ausencia de candidatos. Pero no sabemos que es peor, la ausencia o la existencia de candidatos, que está derivando en muchos centros docentes en verdaderas elecciones semi-políticas con luchas de poder entre candidatos, para conseguir los votos de unas personas que en gran parte no son profesionales (como padres y PAS), y que muchas veces no buscan a la persona más profesional, sino a la que más ofrezca y mejor carácter tenga.

La LOCE, a tenor del fracaso del modelo de acceso a la función directiva, intentaba paliar esta situación buscando formulas alternativas a las propuestas por la LODE y LOPEG, con un sistema en el que una comisión “teóricamente de expertos” que seleccionen al más válido para el cargo. Aunque este proceso de elección de la LOCE, tras su desarrollo en cada Comunidad Autónoma ha variado sustancialmente de sus planteamientos iniciales.

Según lo regulado hasta mayo de 2004 el sistema de acceso a la función directiva, cuyo objetivo fundamental y único es la búsqueda del mejor profesional directivo, es el siguiente..



Es necesaria una acreditación/ formación inicial teórica y práctica, la presentación de un proyecto que fuera valorado por agentes o instituciones sin vinculación alguna con el candidato/s ni con el centro y tras la propuesta de los mejores candidatos, el Consejo de centro decidirá el que más se ajusta al centro. Aspecto que tiene en cuenta la nueva disposición de la Junta.

Previo a todo el proceso es importante la disponibilidad hacia la dirección, lo que podemos justificar usando el clásico dicho popular “Hace más el que quiere que el que puede”.

### **c) Modelo de dirección**

Mientras que en Europa se persigue un modelo pedagógico y profesionalizado, en nuestro país parece que miramos a otro lado, y junto con Portugal nos empeñamos en hacer otra cosa; por suerte en los últimos años vemos como todos los modelos europeos están tendiendo hacia modelos más democráticos, más pedagógicos, más participativos y más especializados. Y creemos que España camina en esta línea común europea.

En el modelo de dirección español actual, encontramos como el director está muy en la línea del modelo teórico “Laissez faire”, ya que el director se encuentra muchas veces “a merced del viento”. Expliquemos esta cuestión:

El director de un centro docente carece totalmente de “poder” para ir en contra de las líneas que le marquen sus superiores, como la Inspección, Delegación, ... , por miedo a la represalia, pudiendo incluso hacer renunciar al director de su cargo. Y por falta de poder para controlar el proceso de enseñanza-aprendizaje, clave en la calidad de la educación –al igual que el modelo inglés-, por lo que ha de sacralizar la libertad de cada uno de los profesores del centro, ya que su labor (como director) es pasajera y el enfrentamiento con los que no cumplan sus obligaciones, le puede llevar a problemas idénticos a los explicitados anteriormente.

Por todo ello las presiones por arriba y por abajo del director son muy altas, a esto se le unen presiones laterales de los padres y madres. Siendo la única solución la salida inmediata del cargo, o el tolerar (Laissez Faire) casi todo.

No existe por tanto un liderazgo profesional, sino una preocupación excesiva por la comunidad educativa, por desgracia, frente a lo que ocurre en Europa. Pasando a ser el director un órgano meramente de enlace entre la Administración y el Centro docente, es decir un órgano meramente ejecutivo.

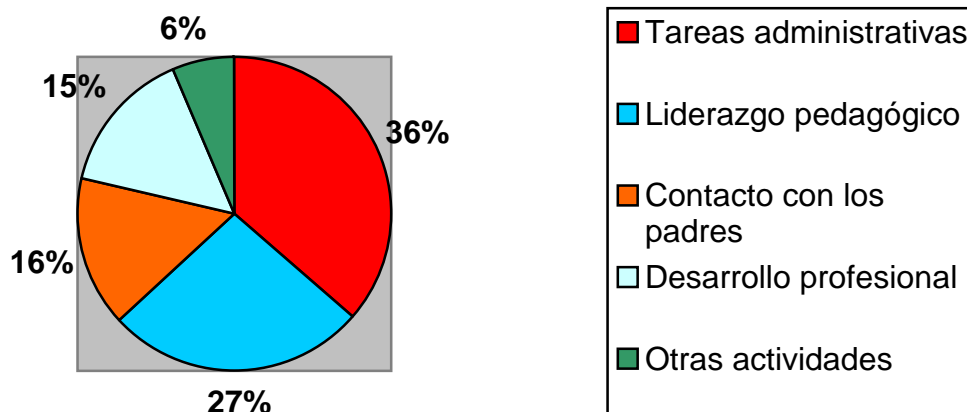
Sería por tanto, necesaria una autonomía real que le posibilite realizar modificaciones y controlar el proceso de enseñanza aprendizaje, con el objetivo de mejorar la calidad del proceso.

Es importantísima la regulación de evaluación de la función directiva, de manera que sirva de referente para valorar la capacidad para el puesto y determinar el momento en que un director no es valido para la dirección o que cuestiones de su práctica profesional ha de mejorar.

### **d) Funciones y dedicación.**

A tenor del estudio y evolución de la legislación sobre las funciones del director observamos que las funciones directivas van en dos líneas, por un lado la profesional y por otro la administrativa. Aunque estas líneas están descompensadas hacia funciones

que no son las propias de un director como son la burocráticas/administrativas, como vemos en el siguiente gráfico que refleja la distribución en tiempo que un director dedica a funciones no docentes:



Fuente: INCE-MEC. (1995)

Podemos decir en tono irónico, que la Administración tiene en los Centros docentes un Administrativo (el director) muy bien pagado, que además sirve para todo.

Las nuevas corrientes europeistas están abogando por una doble tendencia, por la participación de la comunidad y por la autonomía. Esta autonomía lleva asociado un mayor grado de dedicación (tiempo), de responsabilidad, de profesionalización y un mayor control y burocracia, con lo que el director no profesional se puede ver abocado al fracaso.

Para poder llevar a cabo esta autonomía una de las cosas necesarias es tiempo, y el tiempo con el modelo utilizado hasta el momento por el director escolar español es escaso, veamos ilustrativamente como de los 12 países que integran la Unión Europea en 1996, el director escolar español, se encuentra en el penúltimo lugar respecto a la cantidad de tiempo dedicado a tareas directivas (OCDE en Murillo, 1999).

Por ello, hay que liberar en la medida de lo posible al director de la función burocrática administrativa.

Se necesita mayor flexibilización horaria del director que no encorsete su labor al horario establecido, teniendo una mayor disponibilidad horaria para tareas que requieran su dedicación más continuada.

#### e) Formación inicial.

Nuestra legislación apuesta por la formación inicial previa y obligatoria a la función directiva, una de las innovaciones de la LOCE es una fase práctica conjunta a la formación teórica previa, aunque esta formación es muy limitada en el tiempo y en los

contenidos, no existiendo una formación general para todos los docentes en funciones directivas, a excepción de aquellos que quieran acceder al cargo.

Será muy importante ver el desarrollo de esta formación inicial que propone la nueva ley, sobre todo la parte concerniente a la fase práctica, aunque de momento se está obviado dicha fase práctica.

Sería imprescindible que en las Escuelas de Magisterio, Facultades de Educación y otros centros de formación de docentes, se impartiera de forma obligatoria el área “Administración Escolar” ya que la formación que se da a un docente, no tiene nada que ver con la función directiva, y por tanto ningún docente conoce la realidad de la función directiva hasta que no está dentro.

La fase práctica sería ideal que se realizase como unas prácticas de enseñanza bajo la tutela de directores de centros docentes diferentes, para que el aspirante observara diferentes maneras de organización y gestión.

#### **f) Formación Permanente.**

Este tipo de formación para la actualización y profundización en las funciones directivas, aunque propuesta por todas las leyes desde la LODE, no se está llevando a cabo, generalmente, y cuando se hace es de forma muy esporádica y de manera totalmente voluntaria por parte de los directores.

Es otro de los aspectos que tienen que desarrollar las próximas disposiciones y llevar a cabo en la práctica.

Desde la Ley General de 1970, no podemos decir que ninguna Ley haya sido mala, sino todo lo contrario, por que todas han intentado mejorar el sistema educativo y en concreto la función directiva, aunque es de reconocer que algunos de sus postulados no son del todo adecuados para buscar esa ansiada mejora de la eficacia y calidad de la dirección escolar, sobre todo en la falta de interés por consolidar una buena formación permanente del director.

Esta formación debería tener dos fases: una obligatoria mínima, que versara sobre el reciclaje directivo sobre las demandas y funciones del cargo. Y por otro lado, una fase voluntaria en aquellos aspectos que el director considere que son enriquecedores para su labor profesional.

La formación permanente así como la formación inicial debe ir en una doble dirección:

- 1.- Formación es aspectos administrativos y burocráticos.
- 2.- Formación como líder pedagógico y coordinación de recursos humanos

Ambos factores siempre enmarcados desde la óptica de la innovación educativa, sin olvidar el referente legislativo

Es importante que las administraciones educativas sean sensibles a esta necesidad y propongan actividades de formación permanente y de intercambio de experiencias.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. (2003). *La dirección escolar en el contexto europeo*. Organización y Gestión Educativa. Fórum europeo de administradores de la educación. N°2 marzo-abril 2003. (pp. 15-19)

Bolívar, (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.

Cerdán, J. (1996). *La gestión de recursos*. Cuadernos de Pedagogía. N° 246. (pp. 58-64)

CNICE-MEC (1993). *Curso de formación para equipos directivos*. Módulo 1993. Madrid. CNICE-MEC

Consejo Escolar del Estado (2000). *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo*. Curso 1999/2000. Madrid. MECED.

Egido, I. (1998). *Directores escolares en Europa. Francia, Reino Unido y España*. Madrid. Escuela Española.

Egido, I. (2000). *Política Educativa y Autonomía Escolar*. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.

Estruch, J. (2002). *La crisis del modelo directivo no profesional. Un estudio empírico*. Bordón. N° 54 (pp. 519-526).

Fernández, J.M. (1999). *Manual de política y legislación educativa*. Madrid. Síntesis.

Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid. CIDE. MEC

García Garrido, J.L. (1998). Prólogo en Egido, I. *Directores escolares en Europa. Francia, Reino Unido y España*. Madrid. Escuela Española.

García Garrido, J.L. (2001). *La dirección escolar en la Comunidad Europea*. En *La dirección escolar y la calidad educativa*. Madrid. FUHEM

INCE. (2001). *Formación y motivación de los directores*. Instituto Nacional de Calidad y Evaluación. Resumen Informativo. N° 14 (pp. 1-5)

Martín-Moreno, Q. (1996). *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Madrid. Sanz y Torres.



Muñoz-Repiso, M y otros. (2001). *Aportaciones de la Teorías de la Organización al nuevo movimiento teórico-práctico de Mejora de la Eficacia Escolar*. Revista Española de Pedagogía. Nº 218. (pp. 69-84).

Muñoz-Repiso, M. (1996). *La calidad como meta*. Cuadernos de Pedagogía. Núm. 246. Abril. (pp 52-57)

Muñoz-Repiso, M., y otros (1995). *Calidad de la educación y eficacia de la escuela. Estudio sobre la gestión de los recursos educativos*. Madrid. CIDE-MEC

Murillo, F.J. (1999). *La dirección escolar*. Análisis e investigación. Madrid. CIDE-MEC.

Murillo, F.J. (2001). *Dos caminos convergentes*. Cuadernos de Pedagogía. Nº 300. Marzo (pp 48-53)

Pérez-Albo, M.J. y Hernández, M.L. (2000). *Una dirección para la “mejora de la eficacia escolar”*. Madrid. CIDE. MEC

Reynolds, D y otros. (2001). *Las escuelas eficaces. Claves para la mejora de la enseñanza*. Madrid. Aula XXI. Santillana.

Tozanos, L (1996). *Evaluación y calidad*. Revista Iberoamericana de Educación. Nº 10. pp. 63-78

Unceta, A. (2001). *Los modelos de dirección posibles en nuestra realidad educativa*. En García Garrido, J.L. y otros. *La dirección escolar y la calidad educativa*. Madrid. FUHEM.

Zaitegi, N. (2003). *Formación y algo más*. Organización y Gestión educativa. FOAE. Nº 2. pp. 41.

## **SOCIEDAD DE LA INFORMACION**

[www.sociedadelainformacion.com](http://www.sociedadelainformacion.com)

Edita:



Director: José Ángel Ruiz Felipe  
Jefe de publicaciones: Antero Soria  
Luján

D.L.: AB 293-2001

ISSN: 1578-326x