

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EN LA L.O.G.S.E.

PEDRO SANFIEL CERVÓS

Pedagogo y maestro. C.P. Nuestra Señora de Los Ángeles. Ravelo

La Institución Escolar puede ser considerada, en cuanto a su dirección, como una empresa educativa, ya que todo centro educativo necesita delimitar y asumir una serie de responsabilidades, funciones y actividades que le permitan llevar a buen fin los Objetivos marcados previamente. Para conseguir estos Objetivos, se hacen necesarias una gestión y dirección adecuadas.

La dirección es la responsable de la determinación de los Objetivos del centro que se pretenden lograr, así como de los medios necesarios para llevarlos a cabo.

La gestión será la actividad que selecciona esos medios necesarios para conseguir los Objetivos marcados por la dirección.¹

La L.O.G.S.E. (1990) y la L.O.P.E.G. (1995) desarrollan la organización y funciones de los órganos de gobierno de los centros financiados con fondos públicos. La L.O.P.E.G., en el Título II (art. 14-26), regula los órganos de gobierno de los centros docentes públicos. En cuanto a la Dirección, determina el procedimiento para la elección del director, los requisitos para ser candidato y para ser acreditado para el ejercicio de la dirección y todo lo referente a la elección de director y su designación por la Administración Educativa, con las competencias que le corresponden; su cese; nombramiento de los miembros del equipo directivo y duración del mandato de los órganos de gobierno. También establece medidas de apoyo al ejercicio de la función directiva y prevé la adscripción de un administrador a los centros que por su complejidad lo requieran.

En Canarias, Comunidad Autónoma con competencias en Educación, el Decreto Territorial 59/1996 de 28 de marzo regula la acreditación, establece las condiciones de aplicación de los requisitos necesarios, así como los criterios y procedimientos de todo el proceso. La obtención de una acreditación específica, por parte de quienes deseen ser candidatos a la elección de directores, es el elemento esencial de este nuevo sistema que se recoge en la L.O.P.E.G.

La Dirección General de Centros (en Canarias) ha dictado distintas resoluciones en los últimos años por la que se convocaban procedimientos de acreditación para el ejercicio de la función directiva, estableciendo un nuevo sistema para la elección de los directores. Las convocatorias de acreditación para poder optar a la dirección de centros docentes se realizan una vez al año o cuando las necesidades educativas lo demanden.

Quedan acreditados de oficio los profesores que hayan ejercido durante un mínimo de cuatro años los cargos de Director, Jefe de estudios o Secretario.

Los funcionarios docentes que hayan ejercido menos de cuatro años, o ninguno, en los cargos antes señalados, deberán superar los programas de formación que se determinen por parte de la Administración y cumplan al menos uno de los siguientes requisitos:

- a) Experiencia y valoración positiva del trabajo previo en el desempeño de los cargos de los órganos unipersonales de gobierno.
- b) Valoración positiva de la labor docente desarrollada en el aula y en tareas de coordinación pedagógica.

Estas nuevas normas contempladas en la L.O.P.E.G., además de otras pro-

mulgadas (L.O.G.S.E., L.O.D.E., L.G.E.,...), han ido modificando la Educación en general y la función directiva en particular y han dado lugar a un articulado complejo en torno a los órganos de gobierno de los centros, que hacen la labor directiva cada vez más complicada.

Tesis y argumentos.

Nuestro punto de partida es el siguiente, ¿ están preparados los actuales y futuros directores docentes para ejercer las funciones que se les exigen ? Nuestra respuesta es que no. Y esto es lo que intentaremos demostrar.

El perfil y funciones del directivo de centro docente ha venido variando notablemente desde la aparición de la L.O.E.C.E. (1980) hasta nuestros días. En todo este tiempo, la figura del director se ha ido haciendo cada día más compleja y controvertida.

Desde que la L.O.D.E. permitió la participación y gestión en los centros docentes públicos a todas las colectivos de la comunidad escolar (profesores, padres y alumnos) y, a pesar de la corresponsabilidad entre estos y los equipos directivos, se ha agudizado la crisis de la función directiva. Como dice P. VILLALAIN.

"El reto a que se enfrenta el equipo directivo docente es responder a las necesidades que hoy día y en un futuro próximo tiene la educación, mejorar la calidad de la enseñanza, lograr una preparación de los alumnos más acorde con las necesidades sociales, prever y atajar el fracaso escolar, y un largo etcétera que, en muchos casos, desborda las posibilidades de gestión de un centro escolar." 2

Esta crisis no ha sido provocada por la L.O.D.E. Anteriormente, el modelo profesionalizado, por medio de un cuerpo de directores escolares, en modo alguno había resuelto la compleja situación de la dirección en los centros. Tampoco, con la actual situación que posibilita la L.O.G.S.E., parece que vayamos hacia una salida de la crisis en la función directiva.

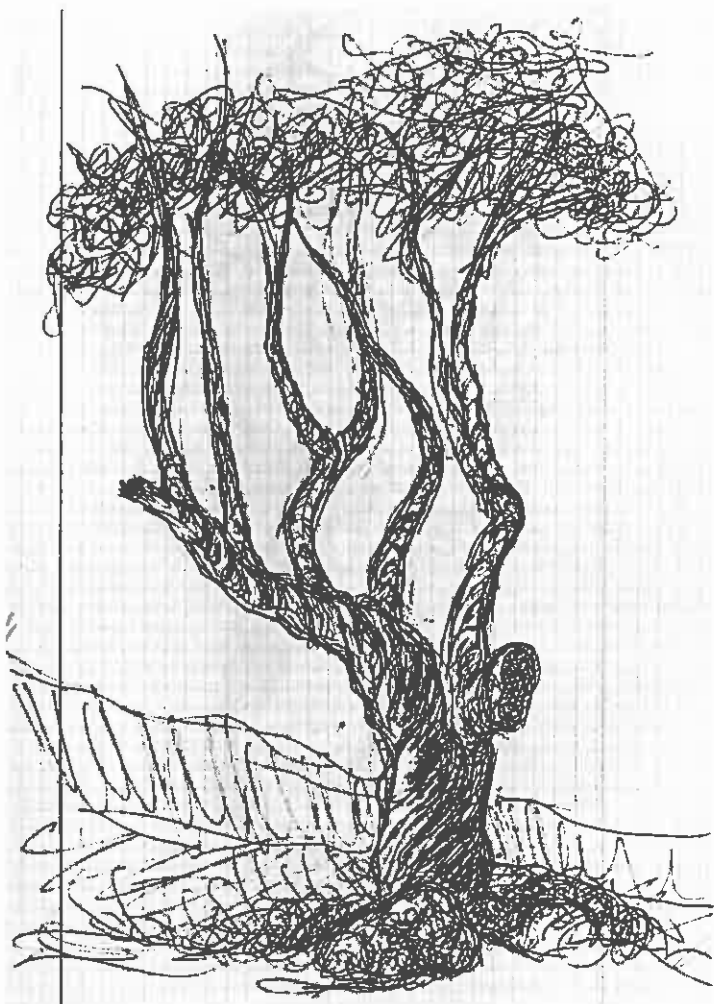
La dirección de un centro no depende exclusivamente del equipo directivo, por tanto, la crisis de dirección no es un problema de definición y funcionamiento de unos órganos

unipersonales y colegiados. La solución es mucho más compleja y abarca a toda la comunidad escolar y a la Administración.

M. ÁLVAREZ FERNÁNDEZ. señala que:

" Los directivos se quejan frecuentemente de que la actual articulación y ordenamiento del sistema educativo en lo que se refiere a organización, asigna en la práctica unas competencias y responsabilidades que no se ajustan ni al tiempo para gestionarlas, ni a los complementos con que se remuneran parecidas responsabilidades en otras instancias administrativas." 3

Un estudio realizado por J.BOSCH DEL RÍO y M. RUBIO BERDÚN.⁴ so-



bre la gestión de los cargos unipersonales en la escuela pública señala que los directores dan la impresión de un cierto desconocimiento de sus funciones o de la imposibilidad de poder llevarlas acabo debido a la falta de medios, de tiempo y de preparación. Observan, en muchas ocasiones, cansancio, impotencia, un cierto sentimiento de estar desbordados por las circunstancias y la soledad, así como una cierta frustración en el trabajo. Por tanto, la figura del director aparece como la de un personaje responsable y encargado de todo, poco especializado en la mayoría de las cuestiones y escasamente preparado para el desempeño del cargo, aunque, en la mayoría de ocasiones, muy ilusionado, inicialmente, en el desempeño de su función.

M. ÁLVAREZ FERNÁNDEZ.⁵ señala que, en estos momentos, el director, además de conocer para su aplicación inmediata las leyes específicas que se refieren al ordenamiento académico, los Reales Decretos que la desarrollan y las circulares anuales de las Direcciones Provinciales, debe poseer suficientes conocimientos y recursos personales para:

- Interpretar y aplicar las leyes.
- Organizar y dinamizar el centro en su funcionamiento participativo y colegiado.
- Ordenar los recursos económicos, así como su mecánica administrativa.
- Animar, dirigir y armonizar intereses, objetivos y expectativas de los estamentos que integran la institución escolar desde un Proyecto Educativo común.
- Coordinar la elaboración y desarrollo de los documentos de gestión que sistematizan el funcionamiento del centro educativo y que garantizan su autonomía e identidad.

Un perfil directivo de estas características, al que se le van a exigir funciones y competencias tan heterogéneas, no se improvisa. Este perfil exige la voluntad política para planificar programas serios de formación que abarquen el mayor número posible de directivos, sin prisas y, fundamentalmente, con suficientes recursos de tipo personal.

La formación de los equipos directivos debería ser una tarea importante, prioritaria y urgente, pues, como hemos visto, sobre ellos va a pivotar gran parte de la teoría y la práctica educativas del nuevo sistema.

La nueva perspectiva ha cambiado el modelo y el estilo de la dirección. Antes era autocrática y con funciones burocráticas, de transmisión y control, ahora se pretende una dirección participativa, impulsora y coordinadora. Ha habido un cambio conceptual en los planteamientos sobre la propia función y la forma de ejercerla. *El director, líder pedagógico y de gestión en la comunidad educativa.*

La nueva visión que se está imponiendo como perfil del director es el de un líder pedagógico y de gestión. El sentido que le damos al término "líder" es el que corresponde a aquella persona capaz de impulsar (coordinar) a todos los componentes de su equipo para que éstos, voluntariamente, se esfuercen por alcanzar las metas propuestas del modo más eficaz.

El ejercicio del director como líder pedagógico y de gestión, dentro de las instituciones educativas, debe desarrollarse dentro de las dimensiones siguientes:

Carismática. El director del centro ha de ser una persona cuyo carisma personal - profesional haga que los demás se sientan y trabajen a gusto y con confianza.

Relacional. En las relaciones que mantengan con todas las personas de la institución educativa, y otras ajenas a ella, ha de mostrar especial delicadeza y estimación, tanto personal como en lo relativo a los temas tratados. Como líder pedagógico, para entusiasmar a cuantos profesionales trabajan con él / ella.



Anticipadora. Para lograr una organización eficaz ha de tener visión anticipadora de cuáles son los planteamientos más convenientes para la solución de los retos que se avecinan, así como una percepción previa de los acontecimientos que estos puedan producir.

Profesional. El director ha de impulsar al centro y a sus miembros hacia aquellos aspectos cuyo funcionamiento y mejora incidan en una mayor calidad educativa y funcional. Ello supone que se implique activa y totalmente en las tareas y preocupaciones de los profesores, así como en las de los alumnos y padres.

Participativa. El liderazgo educativo ha de promover la participación de cuantos estén implicados en los proyectos globales del centro: "la mejor forma de alentar a los compañeros en este tipo de trabajo es estimularlos solidariamente para que aporten su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que estén implicados, a través de su participación en la toma de decisiones.

Cultural. Este tipo de liderazgo propicia la consolidación de una cultura particular propia de cada centro educativo. Esta cultura debe consolidarse y ser asumida por todos los miembros de dicha comunidad.

Formativa. Esta es una de las características esenciales del auténtico líder pedagógico; la formación continua de sus colaboradores deberá ir orientada a la mejora de la institución, fomentándola y favoreciéndola de manera continua.

De gestión. Muchas son las funciones de gestión que actualmente, por la normativa, desempeñan los directores escolares. Hay que adaptar esas normativas a este tipo de liderazgo, dándoles una mayor carga específica de carácter pedagógico. Para lograr auténticas instituciones educativas de calidad parece lógico y obligado insistir en potenciar este tipo de funciones con mayor contenido pedagógico.

En un informe del Consejo Escolar de Estado (1995), del curso 93 - 94, sobre el estado y situación del sistema educativo se destaca la situación de la dirección en los centros como uno de los problemas más importantes del mismo, instando a la Administración a que tome medidas para apoyarla y proponer soluciones. Existe un dato significativo: en los últimos años

no llega al 50% el número de centros en los que el director ha sido elegido por el Consejo Escolar, siendo nombrados, en los casos restantes directamente por la Administración educativa, en la mayoría de los casos por ausencia de candidatos al cargo. Evidentemente esto es un indicador de que algo no funciona adecuadamente.

R. FRANCO MARTÍNEZ.⁶ enumera, entre otras, una serie de argumentaciones de este panorama crítico que es la dirección y expone algunas de las quejas más comunes de los directores.

- *El trabajo burocrático es excesivo. Se ha llegado al punto de que el direc-*



tor tiene que hacer de todo, desde intérprete de las leyes hasta mediador en los conflictos, jefe de obras de remodelación del centro, coordinador y animador de todos los proyectos, así como de los procesos de cambio que impulsa el Ministerio. En la práctica sus competencias no tienen límites. Al final se sale de las dificultades como se puede, pero luego hay que estar a la espera de las críticas o rechazo de los demás.

- Dicen que la Administración no les apoya, que están entre esta y el resto de sus compañeros, actuando unas veces como Administración y otras como docente.

- El director aspira a ser un profesional de la gestión, pero muchas veces se siente inseguro de lo que desconoce. Le exigen un nuevo modo de actuar, pero no le han entrenado en esas nuevas formas.

- La gran mayoría no conoce las técnicas directivas más eficaces, como por ej., preparación de proyectos, conducción o procedimientos decisorios. En muchos casos todo se deja a la improvisación y al poder de la intuición.

Conclusiones.

La Educación tiene un ámbito tan amplio y complejo que parece que por muchas mejoras y cambios, en la historia y en el tiempo, nunca se alcanzará la situación ideal o deseable. Quizás porque, también, la propia Sociedad es amplia y compleja, además de cambiante.

Hemos visto como en los cambios de los sistemas educativos, la función directiva adquiere una importancia trascendental, pues es una de las piedras angulares donde se debe producir este cambio. No en vano sus funciones guían y controlan gran parte del proceso educativo.

Sin embargo, a pesar de los cambios habidos con la L.O.G.S.E., la función directiva y la importancia que ésta tiene dentro del sistema educativo sigue siendo para la Administración una asignatura pendiente, ya que no ha sabido encontrar el camino para conseguir los directivos adecuados y más preparados que deseen realizar estas funciones.

La crisis continúa y, ante la falta de aspirantes al cargo de director, la Administración intenta encontrarlos incentivándolos económicamente, tal es el caso del establecimiento de un complemento específico consolidable y progresivo, según los años que los docentes hayan permanecido en cargos directivos, aunque este no se ha desarrollado, a pesar de que está previsto en la L.O.P.E.G.C.E.(art. 25). También lo hace acreditando (de oficio) a los ya veteranos en cargos directivos (cuatro años ejercidos), y supuestamente más preparados.

Pero la verdadera raíz del problema sigue sin solución. Ante la falta de preparación para el desempeño del cargo y, a pesar del reconocimiento por parte de la Administración de la necesidad de dicha preparación, ésta sigue sin dar respuesta positiva a su formación, pues los cursos y seminarios destinados a este efecto no cumplen el propósito deseado por la comunidad escolar.

Para mejorar esta situación, se debe actuar en cuatro vertientes dentro del marco sociolaboral de los gestores de centros educativos.

En lo administrativo, debe darse una simplificación de tareas, pues cada vez existe mayor burocracia en los centros y un mayor volumen de gestión administrativa, lo que repercute en más tiempo dedicado a ello por todos y en especial por el Equipo Directivo, muchas veces, incluso, a costa del tiempo libre de los cargos directivos. Además, se deben incentivar las tareas directivas con una mayor puntuación en los méritos derivados de las mismas, eliminando sus actuales topes. No se



entiende que otros méritos, como antigüedad o continuidad en centro, no tengan topes de puntuación y un servicio prestado a la Administración, como la función directiva, sí lo tenga.

En lo económico, la remuneración debe ser acorde con la responsabilidad y dedicación exigidas. Debe darse la consolidación de un plus económico inherente al cargo, previa valoración positiva; aspecto que se recoge en la Ley y que aún no ha sido desarrollado en Canarias.

En el aspecto laboral, los actuales descuentos horarios por el desempeño de cargos directivos han quedado desfasados al regirse por el número de alumnos del centro, no teniendo en cuenta que en ellos se imparten Ciclos Formativos, coexisten distintas etapas educativas, diversificación curricular, etc. en un mismo marco de gestión.

En el aspecto formativo, una mayor concienciación de la preparación de directivos mediante cursos adecuados, en buenas condiciones, con los recursos y procedimientos necesarios que garanticen el objetivo de que salgan suficientemente preparados para realizar sus funciones en la dirección de los centros.

Si lo que se busca es una gestión eficaz, se debe incentivar convenientemente a los gestores, al menos en los aspectos antes mencionados. De lo contrario, no habrá voluntarios y a quienes, en aplicación de la normativa funcional, se les nombre contra su voluntad, trabajarán con profesionalidad, pero no dejarán de sentirse incómodos, deseando que llegue el momento de su relevo.

La escuela no merece que quienes la gestionen lo hagan a la fuerza, sin ilusión. Al contrario, deben ser los más idóneos y en unas condiciones que hagan atractiva su labor.



¹ GÓMEZ DACAL, G: «El centro escolar. Nuevas perspectivas para su dirección y organización». Escuela Española, Madrid, 1980.

² VILLALAÍN, P: "Formación de directivos escolares", en Cuadernos de Pedagogía, nº171, junio, 1989.

³ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M: "La formación de los equipos directivos", en Cuadernos de Pedagogía, nº187, diciembre, 1990.

⁴ BOSCH DEL RÍO, J - RUBIO BERDÚN, M: "Cargos Unipersonales", en Organización y Gestión Educativa, nº4, abril, 1994.

⁵ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M: "Opus Cit." diciembre, 1990.

⁶ FRANCO MARTÍNEZ, R: «Claves para la participación en los centros escolares: ocho secretos para consejos escolares, equipos directivos, ceps, claustros». Escuela Española, S.A. Madrid, 1989.