

*En el presente artículo, el autor realiza en primer lugar un análisis de las diferentes concepciones de directivos que han ofrecido las sucesivas leyes educativas, para diseccionar posteriormente el actual modelo que plantea el sistema definido por la Ley Orgánica de Educación (LOE) y finalizar con la exposición de los conceptos e indicadores que, a su juicio, deben servir de guía y de referente para diseñar un modelo directivo que afronte con garantías de éxito el difícil reto de dirigir los centros educativos en la sociedad del conocimiento.*

## ***La dirección de los centros escolares***

**Francisco Javier Fernández Franco**

Licenciado en Psicopedagogía, ex director de Educación del Ayuntamiento de Écija.(Sevilla) y Coordinador del Equipo de Orientación y Apoyo del CEIP "Miguel de Cervantes" de Écija

**F**UE la Ley 8/1985 Orgánica del Derecho a la Educación (LODE) la que cambió el modelo de dirección escolar que hasta el momento tenían los centros educativos, que heredaron las características de la Ley 14/1970 General de Educación. La LODE se propone adaptar el sistema al espíritu de la Carta Magna y con ello elabora un sistema de gobierno mixto, pues divide a este, en dos conjuntos, los colegiados (consejo escolar y claustro de profesores) y los unipersonales (director, secretario y jefe de estudios).

La LODE opta por un gobierno participativo y democrático. La LODE no exigía ninguna formación específica para el ejercicio de la organización de los centros, se limitaba al veredicto de los respectivos consejos escolares de los centros.

Tras la publicación de la Ley 9/1995 Orgánica de Participación, Evaluación y Gestión de Centros Educativos, LOPEGCE, se produce una modificación que afecta a los requisitos necesarios para ser candidato u optar a la dirección. Se precisa ser acreditado por las administraciones educativas en ese ejercicio profesional. Se va perfilando, como se aprecia, una línea que enfoca a una mayor exigencia y profesionalización para dichas labores. Con estas nuevas características, se le da a la gestión de centros una cada vez mayor importancia y determinación en los rendimientos y resultados y en la organización y funcionamiento de los centros.

Se tuvo que esperar a la publicación de la Ley 10/2002 de 23 de diciembre Orgánica de Calidad de la Educación, LOCE, para volver a remover los sistemas de acceso y nombramiento. Es la LOCE una Ley que profundiza con mucha intensidad en el reconocimiento de

la labor trascendente de los directores en sus respectivos centros educativos. Dicha figura es contemplada como factor clave, tanto en los rendimientos y resultados como en el clima entre los diferentes sectores de la comunidad educativa. Por ello, la dota de mayores y potentes competencias y deja sin función de gobierno al Consejo Escolar que, tiene entre sus nuevos cometidos el de control y participación en la gestión, rebajando de este modo sus potestades. Igualmente la LOCE modifica sustanciosamente el sistema de selección y nombramiento, estableciendo un concurso de méritos entre el personal funcionario de carrera docente a través de unos criterios objetivos baremables por una comisión surgida en el seno del Consejo Escolar. Se busca en definitiva seleccionar a los funcionarios más cualificados y se exige unos umbrales y requisitos más altos para ello. Igualmente establece para los directores una formación continua obligatoria, primando para dicho ejercicio la experiencia profesional.

### La LOE

Con la entrada en vigor de la Ley 2/2006 de 3 de mayo Orgánica de Educación, se devuelven a los Consejos Escolares las potestades de gobierno de los centros, compartiéndolas con el Claustro de Profesores y el Equipo Directivo. Sin embargo la nueva legislación mantiene las competencias atribuidas a la dirección por la LOCE aunque esta la incluye dentro de una labor de equipo. El sistema de acceso a la función directiva se mantiene por concurso de méritos. Por último establece la evaluación del trabajo desempeñado por el director de un centro, que de ser positivo, será reconocido profesional y personalmente por la Administración con una serie de beneficios técnicos y económicos.

Así pues, en la actualidad nos encontramos una dirección de centros inserta en una labor de equipo directivo que busca un liderazgo compartido fruto de las decisiones democráticas basadas en la idoneidad y el apoyo dentro de los diferentes sectores de la comunidad educativa.

La LOE, establece la regulación de la dirección de centros en el Capítulo IV del Título V “Participación, Autonomía y Gobierno de los Centros”. En dicho capítulo se pormenoriza en la visión del equipo directivo, las competencias del director, la selección del mismo, los requisitos de los aspirantes, el procedimiento de selección, el mecanismo de nombramiento con carácter ordinario y extraordinario, las causas del cese y el reconocimiento a la labor directiva.

Pasemos ahora a comentarlos sucintamente.

*Equipo Directivo:* El artículo 131 define el equipo directivo como un órgano ejecutivo de gobierno compuesto por el director, el jefe de estudios y el secretario. Podrá haber otros cargos en función de tipo de centro y del número de unidades escolares activas. El equipo directivo es propuesto a la Administración (que lo nombra) por el director, previa comunicación al consejo escolar y al claustro de profesores, de entre los profesores con destino en el centro. Este, cesa cuando lo hace el director o a propuesta de él. El enfoque de su misión es de colaboración, coordinación y de labor de equipo bajo las directrices del director.

*Competencias:* El artículo 132 establece claramente cuales son las

competencias del director de un centro docente. Cabe destacar que se abre la posibilidad de establecer la potestad sancionadora para el personal del centro (adscrito a su jefatura) en los casos de faltas sancionables con la condición de leve. Entre ellas destacamos:

- \* Representar a la Administración Educativa en el centro y ejercer la representación del mismo.
- \* Convocar y presidir los actos académicos y los órganos colegiados de gobierno.
- \* Contratar obras, servicios y suministros conforme el presupuesto del centro
- \* Autorizar gastos y ordenas pagos conforme a la contabilidad.
- \* Visar las documentaciones y certificaciones oficiales.
- \* Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- \* Coordinar y dirigir la actividad pedagógica del centro.
- \* Establecer cauces y medidas para favorecer la convivencia en el centro e imponer medidas disciplinarias al alumnado.
- \* Proponer a la Administración Educativa el nombramiento de los miembros del equipo directivo.
- \* Impulsar la colaboración entre las familias.
- \* Impulsar las evaluaciones internas del centro.
- \* Garantizar el cumplimiento de las leyes.

*Selección:* El artículo 133 determina que la selección de los directores se realizará mediante concurso de méritos entre funcionarios de carrera pertenecientes a la función pública docente siguiendo los principios constitucionales de publicidad, igualdad, mérito y capacidad.

*Requisitos:* El artículo 134 estipula los requisitos para poder ser candidato a liderar un centro docente. Son esencialmente cuatro: Ser funcionario de carrera en la función pública docente con una antigüedad en el cuerpo de al menos 5 años; haber ejercido la docencia directa en centros durante al menos 5 años; haber impartido docencia directa durante un curso completo en el momento de hacerse pública la convocatoria, y presentar un proyecto de dirección

La legislación permite excepciones a modo de exenciones de algunos requisitos para centros que adolezcan de algunas características por sus peculiares características.

*Procedimiento de Selección:* El artículo 135 taxonomiza el procedimiento para la selección de directores. Se establece un concurso público de méritos tanto, profesionales como académicos y la valoración del proyecto de dirección que presente el candidato. Ambos criterios serán valorados de forma objetiva bajo baremo. Dicho concurso será convocado por las administraciones educativas. La selección se hará por una comisión que represente a todos los sectores de la comunidad educativa. Dicha comisión deberá tener al menos 1/3 de sus miembros como representantes del profesorado elegido por el claustro de entre los representantes de este en el consejo escolar y otro tercio de miembros representantes de los diferentes sectores elegidos por el consejo escolar.

Cobra especial significación que en la selección tendrán preferencia los candidatos del propio centro frente a los de otros.

*Nombramiento:* El artículo 136 regula el nombramiento. Este será competencia de la Administración Educativa a propuesta de la comisión de selección, una vez que se supera un programa de formación específica para el cargo. De este programa de formación

estarán exentos los funcionarios que acrediten una experiencia de 2 años en el ejercicio con al menos uno de ellos ejercido de forma ininterrumpida. Igualmente están exentos los funcionarios acreditados desde la LOPEGCE. La duración del nombramiento se hará por un periodo de cuatro años, tras los cuales se realizará una evaluación de la labor desarrollada que, en caso de ser positiva permitirá la prórroga del mandato por otros cuatro años. Pasados estos ocho años consecutivos, de persistir en el deseo, deberá volver a participar en un nuevo proceso convocado por la Administración.

*Nombramientos Extraordinarios:* El artículo 137 define los casos en los que la Administración deberá nombrar de forma extraordinaria director. Estos casos son: la nueva creación de centros, la ausencia de candidatos o la no selección de ninguno por parte de la comisión.

*Cese:* El artículo 138 establece las causas de cese de la figura del director. Estas son:

Finalización del tiempo de mandato; renuncia voluntaria motivada y aceptada por la administración; incapacidad física o psíquica sobrevenida; inhabilitación y revocación por parte de la Administración o a petición de un tercio del consejo escolar. En todo caso, dicha revocación deberá ser instruida a través del preceptivo expediente contradictorio.

*Reconocimiento de la Labor Directiva:* El artículo 139 posibilita el reconocimiento por parte de las administraciones de la labor directiva. Este reconocimiento se extenderá al ámbito económico, personal y profesional. En lo económico se retribuirá de forma complementaria y diferenciada las responsabilidades del cargo. Igualmente el ejercicio de las funciones de dirección contará favorablemente como mérito en los procedimientos de provisión de puestos de trabajo y tras la evaluación positiva del mandato se consolidará parte del complemento específico durante todo el tiempo activo. Así mismo, las administraciones educativas podrán reservar 1/3 de plazas en los procedimientos de concurso oposición para acceder al cuerpo de inspectores de educación, para aquellos directores con evaluación positiva en al menos tres mandatos.

### **Concepto de dirección escolar para el futuro**

Hasta aquí hemos analizado el modelo actual de dirección que nos ofrece nuestro sistema educativo. A partir de este momento entraremos en la proyección de un concepto de dirección escolar para el futuro, basado en dos pilares básicos: los resultados y rendimientos académicos y escolares junto con el clima y calidad de las relaciones de los miembros de la comunidad educativa. Esto es, una dirección que camina hacia la eficacia.

Hoy en día, los aspirantes a directivos de centros, tienen que hacer frente a dos grandes retos de los centros y sistemas educativos que no son otra cosa que reflejo de una sociedad cambiante, plural y sumergida en la revolución tecnológica y del conocimiento: La diversidad del alumnado y familias ( distintos niveles de competencia curricular, nuevas conceptos de familias, mezcla de culturas, religiones y valores, migraciones,...) y las nuevas funciones que la sociedad encomienda a la escuela en un creciente grado de exigencia y complejidad ( orientación a las familias, orientación al alumnado (profesional, personal y académica) trabajo en equipo que reorganiza las funciones docentes,...)

Por lo tanto, los nuevos directores no se deben limitar a gestionar con prudencia administrativa los recursos, ni dirigir con equidad al personal adscrito a su jefatura, sino que, además de estas dos funciones, deben ejercer un liderazgo pedagógico que impulse la participación y la movilización en el compromiso de todos (principio del sistema educativo, artículo 1 de la Ley 2/20006 de 3 de mayo) por mejorar el subsistema de un centro educativo.

La dirección debe ser un factor clave en el cambio hacia la mejora. En el cambio asumido y no burocrático de toda la comunidad educativa. Ese es el sentido de la eficacia.

Todas las investigaciones sociales y empíricas coinciden en destacar la relación existente entre el binomio buen director-buena organización y funcionamiento del centro. Un director competente ejercerá una influencia decisiva en el centro educativo que hará mejorar la eficacia en todos los servicios educativos, programas y proyectos, así como en los resultados académicos y rendimientos escolares.

Como nos indica María José Pérez-Albo y María Lourdes Hernández Rincón en su investigación *Una dirección para la "Mejora de la Eficacia Escolar"* Centro de Investigación y Documentación del Ministerio de Educación (MEC) 2009, *"no puede darse una escuela de calidad sin que esté liderada con calidad"*

Se prima y se potencia por lo tanto la figura definida, estable y prestigiada de un director cualificado. Así lo defiende y expresa Jacques Delors, en 1996 cuando dirigió a la comisión internacional de la UNESCO en la elaboración de su informe para la educación del siglo XXI *"La educación encierra un tesoro"*.

Ser un buen director exige reunir una serie de requisitos, tanto personales (dotes de liderazgo, generosidad, motivación, flexibilidad, madurez, experiencia, voluntad) como técnicos y profesionales (técnicas de organización de reuniones, habilidades comunicativas, actualización legislativa y normativa, innovación didáctica y pedagógica, cualidades para la planificación de recursos humanos, horarios y coordinación de servicios)

La dirección para la eficacia, requiere tener un proyecto claro de adonde se quiere llegar, unas metas claras, el conocimiento de los puntos débiles del centro y las necesidades de mejora de este al igual que sus potencialidades y puntos fuertes. Un líder debe creer en sus proyectos y en sus convicciones.

Podemos clasificar a los directivos de centros escolares en dos grandes categorías: aquellos que se centran más en un liderazgo pedagógico y aquellos que se centran más en un liderazgo burocrático-administrativo. Ambos modelos pueden ser ejercidos bajo tres perfiles diferentes: Autoritario-Individualista, Transformador y Delegativo.

### **Nuevo modelo de directivos**

El nuevo modelo de directivos basados en la búsqueda de la eficacia debe tender a desarrollar un modelo mixto pedagógico-administrativo, ejercido bajo un perfil transformador. Dicho modelo se caracteriza por las siguientes cualidades: (M<sup>a</sup> José Pérez-Albo y M<sup>a</sup> Lourdes Hernández Rincón. *Una dirección para la "Mejora de la Eficacia Escolar"* Centro de Investigación y Documentación de

Ministerio de Educación –MEC- 2009)

- \* Identificación de metas y fines: tener clara una visión de conjunto con las necesidades a cubrir y las fortalezas desarrollar.
- \* Implicar a todos la comunidad educativa.
- \* Intercambiar y compartir información.
- \* Ofrecer disponibilidad en todo momento.
- \* Tener carisma e influencia.
- \* Desarrollo de estructuras participativas de “abajo a arriba” para compartir responsabilidades.
- \* Optimismo: Mantener las expectativas altas del profesorado.

El resumen de todas estas características, cualidades y atributos podríamos establecerlo en la clásica diferenciación latina de *autoritas* versus *potestas*. El líder para la eficacia, el nuevo directivo es aquel que crea una cultura de colaboración destinada al cambio. El respeto y su labor prestigiada será su autoridad moral. Su *autoritas* clásica.

En definitiva, ser directivo de un centro educativo hoy no es fácil pero supone un reto que debe tener como principio regulador la capacidad de visión de las necesidades del centro y por otra parte de movilización de los distintos sectores en pos de unas metas que conduzcan a la mejora del mismo. Como decía Michael Fullan en su obra *Liderar en una cultura del cambio* “*El liderazgo se hace necesario e imprescindible en aquellos problemas que no tienen una fácil solución*” Estos problemas de difícil solución se sintetizan en dos: Nivel de los resultados y rendimientos académicos y escolares, y clima y calidez de las relaciones internas del centro.

A la hora de la verdad, al final del mandato de un directivo docente éstas serán las dos categorías fuerza por las que se valorará, auditará y evaluará a un líder pedagógico.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ley 2/2006 de 3 de mayo Orgánica de Educación (BOE de 4 de mayo)
- Bolívar A.: Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coor): El liderazgo en educación. Madrid. UNED: 1997
- Gorrochotegui A.: Manual de liderazgo para directivos escolares. Madrid, La Muralla. 1997
- M<sup>a</sup> José Pérez-Albo y M<sup>a</sup> Lourdes Hernández Rincón. Una dirección para la “Mejora de la Eficacia Escolar” Centro de Investigación y Documentación del Ministerio de Educación (MEC) 2009
- Michael Fullan : Liderar en una cultura del cambio. Octaedro. 2002.



PORTADA - INFORMACION - TRIBUNA - REPORTAJES - ENTREVISTA  
EXPERIENCIAS - BIBLIOTECA - UNIVERSIDAD - CULTURA - SERVICIOS