

# Los directores de los centros escolares en el sistema educativo



M<sup>a</sup> Jesús del Arco  
*Alta Inspección. Madrid*

## Resumen

En el artículo se defiende que si realmente queremos implantar modelos de gestión de calidad, nuestros centros educativos públicos necesitan de una dirección profesionalizada, debidamente valorada e incentivada. Que el proyecto de dirección no sea un mero trámite cuya redacción es necesaria para acceder a esta función directiva, sino un verdadero plan estratégico del centro, que cuente con los apoyos necesarios para llevarse a la práctica y que sea sometido a la imprescindible evaluación.

**Palabras clave:** calidad, dirección profesionalizada, autonomía, dirección pedagógica, jefatura de personal

## El modelo de dirección en nuestro sistema educativo

Desde la instauración del sistema democrático nuestra sociedad ha sufrido profundos cambios y, por ende, también nuestros centros educativos. El sistema educativo ha conocido varias leyes orgánicas y, en lo que se refiere a la dirección escolar, dos formas de acceso: elección por parte del consejo escolar (LODE) y el implantado en la LOCE, confirmado prácticamente en la LOE con algún cambio, de selección de un proyecto de dirección.

En la Ley Orgánica 5/1980 Estatuto de Centros Escolares se enumeraban 10 competencias del director. Ocho de ellas de tipo formal, como ostentar la representación del centro, cumplir y hacer cumplir las leyes, dirigir las actividades del centro, ejecutar acuerdos de los órganos colegiados.... que no suponen realmente una autoridad por su parte. Se añade una última siempre presente “cuantas otras se le atribuyan reglamentariamente” y solamente una le atribuye el “ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro”, pero sin establecer cómo ni en qué medida.

La Ley Orgánica Reguladora del Derecho a la Educación, LODE (1985), introduce un importante cambio en lo que se refiere al modo de acceso a la dirección, al establecer la elección del mismo por parte del consejo escolar, modelo que se ha mantenido hasta el 2002. Establece la existencia de órganos de gobierno unipersonales y colegiados con sus respectivas competencias, pero en lo referente a las competencias del director mantiene casi literalmente las del Estatuto anterior.

La LOGSE (1990) apenas afecta al modelo de dirección y es en 1995 con la LOPEG, Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los centros educativos cuando por primera vez se habla de la valoración del ejercicio de la función directiva y de medidas de apoyo a la misma, como la posibilidad de consolidación parcial del complemento retributivo. Se atribuye a los centros la autonomía pedagógica y de gestión, dentro del marco que regulen las distintas administraciones educativas. En cuanto a las competencias del director, añade una no presente hasta el momento *“favorecer la convivencia en el centro e imponer las correcciones que correspondan, de acuerdo con lo establecido por las administraciones educativas y en cumplimiento de los criterios fijados por el consejo escolar del centro”* y matiza las anteriormente vigentes en el sentido de *“dirigir y coordinar todas las actividades del centro hacia la consecución del proyecto educativo del mismo”*.

Este modelo se mantuvo vigente hasta 2002 con la promulgación de la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE). Se introduce en ella un cambio sustantivo en el modelo al instaurar un procedimiento de selección del director que implica la presentación de un proyecto de dirección que se valora por una comisión formada por representantes del claustro y del consejo escolar y otros designados por la administración educativa, con mayoría de estos últimos. Entre las competencias del director se habla por primera vez de *“promover planes de mejora de la calidad del centro, así como proyectos de innovación e investigación educativa”* y de *“impulsar procesos de evaluación interna del centro y colaborar en las evaluaciones externas”*. La LOCE queda derogada por la Ley Orgánica de Educación (LOE) promulgada en 2006. En esta se mantiene el procedimiento de selección a través de un proyecto de dirección, aunque en la comisión de selección son mayoría los representantes del claustro y del consejo escolar del centro. Entre las competencias del director se añade la de *“ejercer la dirección pedagógica”* y la de *“colaborar en la evaluación del profesorado”*.

La justificación para el cambio en el modelo de dirección fue que se había llegado a un porcentaje mayor del 60% de directores nombrados por la administración ante la falta de candidatos. Este déficit podía no ser debido exclusivamente al modelo de elección sino a las condiciones en que debía ejercerse el cargo: sin apoyo de la administración, sin capacidad real de gestión, sin ninguna autoridad en temas de personal, sin incentivos económicos ni profesionales, con escasa capacidad en la adopción de medidas disciplinarias, sin recursos suficientes, con una retribución económica inadecuada a las responsabilidades derivadas del ejercicio del puesto y sin resolver los problemas que a veces se planteaban cuando el director, al cesar en el cargo, había de reincorporarse al claustro de profesores.

No obstante, el cambio era necesario. Nuestros centros educativos son actualmente una realidad mucho más compleja que en

1985 cuando se promulgó la LODE, lo que exige inevitablemente una profesionalización de la dirección de los centros. Por otro lado, la participación de la administración en el proceso de selección de directores será positiva si supone una real implicación de la misma en el apoyo al proyecto presentado, facilitando los medios y los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Pero es necesario hacer más atractiva la función directiva, mejorando sustancialmente las condiciones en las que se desarrolla.

## Calidad y dirección escolar

Los distintos modelos de calidad en la gestión que se están implantando en la administración pública, recogen como factor fundamental del éxito de la misma el ejercicio del liderazgo en la organización de que se trate. ¿Van a ser nuestros centros educativos una excepción? El ejercicio del liderazgo que corresponde a la dirección, con una auténtica autonomía pedagógica y de gestión del centro, basadas en el desarrollo del proyecto de dirección seleccionado, son claves en la consecución de los objetivos de calidad que todo centro debe proponerse.

El artículo 132 de la LOE establece, entre otras, las siguientes competencias del director:

- *“Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al claustro de profesores y al consejo escolar”.* Para la correcta aplicación de este apartado no han de confundirse las labores de control, que competen a los órganos colegiados, con las de ejecución, que competen al equipo directivo. El artículo 131.1 de la LOE establece que *“el equipo directivo es el órgano ejecutivo de gobierno de los centros”.* Esto ha de significar capacidad de tomar decisiones, de acuerdo con el proyecto de dirección, y no sólo ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados. Los Reglamentos de Organización y Funcionamiento deben posibilitar estructuras organizativas flexibles para atender a la realidad de cada centro y han de desarrollar claramente las diferentes funciones de los órganos de gobierno: la ejecutiva que corresponde al equipo directivo y las de coordinación y participación atribuidas en la ley al claustro y al consejo escolar, asegurando así el desarrollo eficaz del proyecto de dirección. La gestión democrática de los centros en ningún caso debe confundirse con un modelo de gestión en el que se diluyan las responsabilidades.

- *“Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro”.* Por primera vez se recoge en una ley como competencia específica de las direcciones la de ejercer la dirección pedagógica de los centros. Pero si no se dota de contenido y posibilidad real de ejercerla no supondrá ningún avance.

Para ello los directores han de tener la competencia para designar a los jefes de departamento, coordinadores de nivel, tutores, responsables de programas, etc.; para distribuir los grupos entre el profesorado, oído el departamento, de acuerdo con la planificación de las enseñanzas, el proyecto de dirección y el proyecto educativo; y para supervisar la práctica docente y colaborar en

su evaluación y mejora continua.

Se ha de impulsar el liderazgo pedagógico de la dirección y éste ha de ir unido a la función innovadora de la educación. El objetivo de este liderazgo ha de ser motivar al profesorado, orientándolo hacia el trabajo en equipo y hacia la renovación didáctica. Este ejercicio del liderazgo pedagógico atribuido a la dirección de los centros exige profundizar en la adaptación del currículum a la diversidad del alumnado. Hay que garantizar la utilización de diferentes metodologías aplicadas a realidades diversas, potenciar la singularidad de los proyectos educativos de centro e incentivar la innovación.

· *“Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro”*. El director debe favorecer una gestión de personal que garantice el ejercicio de los derechos y deberes, intervenir en los procesos de concesión de comisiones de servicio, tener potestad para sancionar los incumplimientos tipificados como “faltas leves” y proponer la apertura de expedientes disciplinarios.

Asimismo a LOE en su artículo 123 establece que *“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”* y que *“las administraciones educativas podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros las competencias que determine, incluidas las relativas a gestión de personal, responsabilizando a los directores de la gestión de los recursos puestos a disposición del centro”*. Las normativas que se elaboren en las Comunidades Autónomas deben desarrollar este precepto, concediendo capacidad real de gestión a los equipos directivos. Esto ha de reflejarse en la definición de plantilla, la provisión de plazas, los perfiles profesionales, interinos y sustitutos, la evaluación de personal, etc.

· *“Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas”*. Para ello todas las Administraciones deben impulsar la autonomía de gestión de los recursos económicos estableciendo mecanismos ágiles, criterios claros de reparto y descentralizando la gestión de los recursos, ya que el gasto descentralizado es más eficiente y eficaz.

## Conclusión

La profesionalización de las direcciones de los centros educativos es una exigencia ineludible. Debemos desterrar el prejuicio de que esta profesionalización está reñida con la participación de la comunidad educativa en la gestión de los mismos: para ello están los órganos colegiados de gobierno y coordinación, que han de controlar la buena ejecución del proyecto de dirección seleccionado.

El modelo de dirección ha de basarse en la autonomía de los centros, contando con una mayor capacidad de decisión y de gestión, necesarias ambas para desarrollar su propio proyecto educativo. El incremento del nivel de autonomía de los centros supone una mayor responsabilidad. La autonomía de los centros educativos, que es en suma capacidad de decisión y flexibilidad en la gestión, ha de vincularse con el proyecto de dirección, documento fundamental que debe establecer el plan estratégico del centro y definir los objetivos, procedimientos, indicadores, responsables de tareas y su evaluación.

Este último aspecto es básico en el concepto de autonomía, pues ésta carece de sentido si no va acompañada de una evaluación que garantice el proceso de mejora continua del centro, encaminada a la consecución de la excelencia y la equidad en el proceso educativo. Todo ello supone una mayor responsabilidad y capacidad de liderazgo para los equipos directivos. La evaluación de los centros, interna y externa, debe realizarse de acuerdo con los criterios contemplados en los distintos sistemas de calidad de ámbito europeo.

Para desempeñar correctamente la función directiva ha de realizarse la adecuada formación inicial y continua de los equipos directivos, así como la evaluación del trabajo realizado. Es impensable acceder hoy a la dirección de centros tan complejos como se hacía hace años, cuando cualquier profesor, sin más requisito que haber sido elegido por el consejo escolar, accedía al cargo sin ninguna formación inicial y tenía que afrontar como buenamente podía las dificultades de la gestión: hoy no podría hacerlo ni con su mejor voluntad.

Sería un lujo que el sistema no puede permitirse el desaprovechar la experiencia de nuestros directores cuando finaliza su mandato y que su única perspectiva sea volver a su inicial función docente. Si queremos que nuestros centros respondan a las demandas de la sociedad, ha de profundizarse en la profesionalización de la función directiva de forma que ésta tenga los suficientes alicientes para que los mejor dotados para ella quieran acceder a la misma. La función directiva deberá ser valorada de forma específica en el futuro estatuto de la Función Pública Docente, reconociéndose la singularidad de los puestos de dirección.

En resumen, si realmente queremos implantar modelos de gestión de calidad, nuestros centros educativos públicos necesitan de una dirección profesionalizada, debidamente valorada e incentivada. Que el proyecto de dirección no sea un mero trámite cuya redacción es necesaria para acceder a esta función directiva, sino un verdadero plan estratégico del centro, que cuente con los apoyos necesarios para llevarse a la práctica y que sea sometido a la imprescindible evaluación.

**CURRICULUM:** María Jesús del Arco Martín (1947) es licenciada en Ciencias Físicas (1969) y catedrática de Física y Química desde 1974. Durante su carrera profesional ha desempeñado cargos directivos en IES de forma ininterrumpida desde 1975, entre ellos la dirección durante 25 años. Formó parte de la Junta de Portavoces de IES de Madrid durante varios años y es socio de ADIMAD, la Asociación de Directores de IES de la Comunidad de Madrid desde su fundación. En la actualidad presta servicios en la Alta Inspección del Ministerio de Educación y Ciencia en Madrid.