

La dirección escolar, ¿una cuestión sin resolver?



José Antonio Martínez
Director del IES Pio Baroja (Madrid)
Consejero del Consejo Escolar del Estado

Resumen

La LODE estableció un modelo de dirección de los centros basado en la elección por los Consejos Escolares que, en la práctica, no siempre funcionó como se esperaba, porque los directores elegidos no contaron con la suficiente autonomía y margen de actuación. Las normas que han ido entrando en vigor posteriormente, que pretendían corregir estas disfunciones, no han solucionado por completo, hasta el momento, las complejidades cada vez mayores que presentan los centros y que requieren, por una parte, un pacto entre la comunidad educativa de cada centro y la Administración en la selección del director y, por otra, una mayor autonomía, pero también, una mayor responsabilidad y capacidad de liderazgo de los equipos directivos.

Palabras clave: modelo LODE, directores, autonomía, elección, selección, LOPEG, LOCE, LOE, proyecto de dirección.

El modelo de dirección escolar en España en las dos últimas décadas arranca de la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE). Previamente hubo una corta experiencia con el Estatuto de Centros Escolares que, dada su brevedad, no es posible evaluar.

El modelo LODE sin duda respondía, por encima de otras consideraciones, a la necesidad de dotar al sistema educativo de estructuras participativas y democráticas. Se dice que cada Ley es hija del momento en que se promulga, y la LODE no iba a ser menos. Era necesario desarrollar los postulados contenidos en el artículo 27 de la Constitución Española, que recoge, entre otros, tanto la regulación del derecho a la educación, como la participación de padres, profesores y alumnos en el gobierno de los centros educativos.

La LODE configura un modelo con características propias, alejado de los modelos directivos vigentes en los países de nuestro entorno, salvo Portugal, al establecer que la elección del director, y de su equipo directivo, fuese competencia de los recién creados Consejos Escolares, sin exigencia alguna de formación, experiencia previa u otras consideraciones.

Los primeros directores LODE accedimos al cargo cargados de proyectos e ilusiones y con gran capacidad de liderazgo, con la que suplíamos nuestra escasa preparación salvo la experiencia en el desempeño de cargos directivos.

En aquellos años, nos cupo afrontar la tarea de poner en marcha los Consejos Escolares de los centros, órganos clave en la configuración de un sistema que hacía y hace de la participación uno de sus pilares. Lo que hoy constituye algo normal no estuvo exento de complicaciones. Los Claustros de profesores siempre habían constituido el verdadero órgano de poder en los centros, órgano que venía a ser reemplazado, en gran parte, por los Consejos, en los que también intervenían el alumnado y sus padres y madres. Y sobre todo, se vio como una usurpación el hecho de que fuesen los Consejos los que elegían al Director, competencia que tradicionalmente correspondía a los Claustros. Tuvo que transcurrir algún tiempo para ir clarificando los marcos competenciales y para que cuestiones que comenzaron siendo un conflicto se redefinieran en sus justos términos.

Al mismo tiempo, los directores tuvimos que crear estructuras organizativas y de colaboración e intercambio para reclamar los recursos personales, materiales, normativos y administrativos necesarios para poder dirigir los centros, actividades que pudieron provocar recelos en la Administración educativa. Nos preguntábamos los directores de los años ochenta y noventa cuál era nuestro papel de directores, cómo responder a las insuficiencias y, más difícil todavía, cómo concebir, promover y aplicar en los centros proyectos innovadores que mejoraran la educación y los resultados de sus alumnos. Y nos quejábamos de que más que dirigir lo que hacíamos era proponer a la Administración de turno para que decidiera. Por el contrario, ante cualquier conflicto, la responsabilidad siempre era nuestra. Incluso llegamos a escribir algo que desgraciadamente conserva en muchos casos su vigencia: *“la relación entre los centros y la Administración se ha pervertido, ya que en lugar de estar ésta al servicio de los centros son los centros los que parecen estar al servicio de la Administración: rellenando una y otra vez papeles y formularios y elaborando informes y estadísticas de dudosa utilidad, solicitando una y otra vez los recursos más elementales, ...”*. Y afirmábamos: *“los centros pueden funcionar sin una Administración que les atosigue pero, si no hay centros, la Administración educativa debería dejar de existir”*.

No habían de transcurrir muchos años para constatar que el modelo no funcionaba correctamente. La indefinición de las competencias, la desconfianza de la Administración y, como consecuencia, la escasa capacidad y reconocimiento hacia los equipos directivos, hace que el sistema manifieste síntomas de agotamiento. Cada vez es mayor el número de centros en los que la Administración debe nombrar director por ausencia de candidatos. Los primeros directores LODE, aquellos que estábamos firmemente convencidos de la necesidad de introducir modelos participativos en la escuela, sufrimos el mayor desencanto e impotencia y, poco a poco, aquellos equipos que suplían con ilusión y dedicación su escaso campo de actuación fueron desapareciendo. No entendíamos cómo, teniendo la legitimidad de la elección democrática, nuestra posibilidad de actuar era tan limitada. Con la LOPEG se intenta revitalizar un modelo ya gastado, introduciendo exigencias de formación y experiencia, que no dieron el resultado previsto.

Resultaba evidente que el modelo electivo provocaba, en primer lugar, un cierto recelo, cuando no desconfianza, en la Administración educativa, al entender ésta que el director elegido iba a sentirse más cerca de sus electores que de la propia Administración. Con el modelo

selectivo la sensación es la contraria. Parece que se hubiese privado a los centros –fundamentalmente al profesorado- de participar, o mejor plebiscitar algo tan importante como la elección de su director.

A mi juicio esta dicotomía ha resultado -y resulta- un verdadero lastre para la escuela pública, y de ahí que planteemos con claridad la necesidad de un pacto entre la comunidad educativa de cada centro y la Administración en la selección del director. Pacto que se materializa en el Proyecto de Dirección del candidato, pero que, una vez realizado, exige a ambas partes un compromiso para facilitar que el proyecto se lleve a cabo.

No parece razonable, como no hace demasiado escribía un prestigioso novelista, que en nuestro sistema al profesorado no le interese promocionar - ser director o cargo directivo- como en cualquier otra empresa o institución. ¿Es que acaso el docente es una rara avis que no responde a los estímulos que se dan en cualquier otra profesión?.

Tampoco parece razonable que compañeros llenos de ilusión y dedicación cuando comenzaron su andadura en puestos directivos se hayan visto obligados a abandonar en aras de su equilibrio personal, cuando no de su salud física o psíquica. La respuesta es bien sencilla: en los centros no se considera que ser directivo sea promoción, sino todo lo contrario, es una carga que alguien tiene que llevar (y mejor si es otro).

Por otro lado, no podemos olvidar que en los centros concertados con un modelo de dirección bastante similar -elección por el Consejo Escolar a propuesta del titular-, también regulado por la LODE, nadie habla de crisis.

La LOCE intenta paliar –sin mucho entusiasmo- esta situación, sustituyendo el sistema electivo por uno selectivo, pero la desconfianza de las Administraciones y la poca capacidad de gestión parecen resultar un lastre, o mejor, una inercia muy difícil de superar. Incluso, y a pesar de que, en líneas generales, los procesos selectivos se han desarrollado correctamente, en algunos casos, en los que la Administración educativa ha tenido una representación mayoritaria en las comisiones de selección, se han podido constatar irregularidades y falta de rigor. Sin duda conceptos antagónicos a los de mérito y capacidad.

En la tramitación de la LOE hemos podido constatar que falta claridad de ideas sobre el modelo directivo, cuando no un cierto pudor a reconocer que detrás de un buen proyecto educativo siempre hay un buen equipo directivo. Esta falta de claridad se ha puesto de manifiesto en los problemas habidos para introducir, en el texto legal, cuestiones tan obvias como la consideración del equipo directivo como “órgano de gobierno ejecutivo del centro”, que es en realidad lo que es, o en la potestad disciplinaria de los directores o en que estos deban participar en la evaluación del profesorado.

Además, no podemos olvidar que a lo largo de estos años, el marco ha cambiado sustancialmente. Con la aprobación de la LOGSE el Sistema Educativo sufrió importantes modificaciones, entre ellas la incorporación a los Institutos de los alumnos de primer ciclo de la Educación

Secundaria Obligatoria que anteriormente estaban en los Colegios y la generalización de esta etapa educativa. La atención a esta diversidad de alumnado no supone, sin embargo, modificación de las estructuras organizativas de los centros, si excluimos a los recién creados departamentos de Orientación, que acaban convirtiéndose en un cajón de sastre dónde cabe todo. Por el contrario, continúan vigentes los mismos modelos organizativos. Así, en los Institutos se mantienen las estructuras de coordinación anteriores, aunque cambiándoles el nombre. Los Seminarios Didácticos pasan a ser Departamentos, que continúan agrupando al profesorado de la misma materia, pero que no pueden servir para coordinar la tarea educativa de los profesores de un mismo grupo o nivel de alumnos, tarea esta que resulta trascendental en el caso de alumnado de secundaria. Los horarios escolares no sufren apenas variación. Y finalmente, va resultando evidente que el mero cambio de nombre no es suficiente, ya que muchos centros continúan manteniendo unas dimensiones poco apropiadas ante la aparición de problemas en la convivencia, hasta entonces poco relevantes, lo que sin duda no ayuda a resolverlos.

Las nuevas realidades derivadas de la escolarización de alumnado extranjero suponen no un problema, sino un reto. La realidad “es la que es”, y la Escuela no puede ni debe mirar para otro lado. Las Administraciones educativas tampoco.

Las tareas de dirección sufren una transformación radical: el equipo directivo pasa de ser un grupo de profesores que, en algunas horas, se dedicaba a las tareas de dirección, a exactamente lo contrario: estas llegan a ocupar y superar con creces su tarea docente. Al equipo directivo le compete todo lo que no compete claramente a alguien. El director pasa de ser el *primum inter pares* al gestor de la contingencia diaria, que resulta desbordante y con unas competencias que, si bien sobre el papel parecen las adecuadas, en la realidad resultan vacías de contenido.

La LOE apuesta por un perfil del director en el que además de las tareas de representación institucional podríamos diferenciar varias facetas: la de gestor (jefatura del personal, contrataciones de obras y servicios, etc...), la dirección pedagógica, la de fomentar la convivencia, y las relativas a las relaciones con las familias y el entorno..., todo esto dentro de un marco de mayor autonomía que, resulta una imperiosa necesidad si queremos que los centros atiendan de manera eficaz a los requerimientos –cada vez mayores- que se les hace.

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, que es el documento fundamental que establece el plan estratégico del centro y define 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.

Cualquier reflexión o propuesta de modelo directivo ha de tener en cuenta qué Escuela queremos, y como las decisiones que se adopten en su concreción deben coadyuvar a su éxito, dejando a un lado ideas preestablecidas y que no se han mostrado precisamente acertadas.