

**LA DIRECCION EN ESPAÑA EN LA
SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX
DEL AUTORITARISMO A LA
PARTICIPACIÓN**

*Artículo presentado al Congreso de Historia de la Educación celebrado en
Zaragoza (2000)*

José Luis Bernal
Departamento de Ciencias de la Educación
Universidad de Zaragoza
jbernal@unizar.es

En esta comunicación desarrollo una breve aproximación a la evolución de la dirección escolar en los centros de primaria y secundaria en nuestro país en la segunda mitad del siglo XX. Dada la complejidad del tema, ya que está unido a múltiples variables políticas, sociales y económicas, me voy a ceñir a aspectos esencialmente educativos con breves referencias al ámbito político y social. las disposiciones legales me van a servir de punto de referencia para el análisis, ya que son la concreción de las intenciones políticas existentes en cada momento.

Al tratar de analizar el modelo de dirección que ha existido en nuestro país en la segunda parte del siglo XX, en el marco del contexto político en el que se ha desarrollado, no podemos dejar de hacer una breve referencia a la situación actual en otros países de nuestro entorno, con el fin de contextualizarlo adecuadamente. Así pues, en primer lugar comento los modelos de dirección existentes para contextualizar el modelo español y explicar su desarrollo en la segunda mitad de este siglo.

1.- DIVERSOS MODELOS DE DIRECCIÓN: NEOLIBERAL, BUROPROFESIONAL Y PARTICIPATIVO.

Podemos distinguir esencialmente tres variables que determinan las características cada sistema de dirección, como son el **acceso al cargo**, su **formación y perfeccionamiento**, y la **estructuración de la función directiva en el centro**, y todo ello en el marco de una mayor o menor autonomía, de un sistema centralizado o descentralizado o de una mas o menos amplia capacidad de participación en la comunidad educativa, que se configura en cada país. Siguiendo a S. Ball (1994), puedo agrupar los diferentes sistemas de dirección en tres ámbitos. En primer lugar, aquellos que se caracterizan por una tendencia **neoliberal o de mercado**, con un Director de perfil empresarial, preocupado esencialmente por las relaciones públicas y los resultados del colegio, en los que el concepto de cliente es muy importante. Sería el caso de Inglaterra y U.S.A.. En segundo lugar, aquellos caracterizados por lo que ha sido un modelo dominante en Europa desde la segunda guerra mundial, o sea el

modelo **buroprofesional**, basado en la centralización y la burocracia. Indico el modelo francés como el ejemplo claro de esta tendencia. Finalmente, lo que podríamos denominar como modelo **participativo**, que S. Ball llama de participación democrática, con una dirección que busca esencialmente desarrollar un proyecto común, que pretende dinamizar y coordinar la comunidad educativa. En este modelo quedarían encuadrados, con diferentes grados de participación, España, Portugal y Suecia. Debo decir también que cualquier intento de clasificar o agrupar a los diversos sistemas de dirección debe tener en cuenta la dificultad de reducirlos a un único modelo. Por poner un ejemplo, el sistema español se puede afirmar sin ningún reparo que es un sistema participativo, pero también tiene características del modelo buroprofesional.

Cuadro¹ 1: Discursos de organización y participación. Modos de tomas de decisiones.

Entrepreneurial	Financial	Professional
Macho management (Marketing and income maximisation)	Consumers	Quality Performance management (Performance related to need) and cost effectiveness Clients
(Professional judgement) Old welfarism or bureau-professionalism	Patients	Community (Educative) Participation and risk

¹ Este cuadro fue propuesto por S. Ball (1994) en la conferencia desarrollada en el VI Congreso de la F.E.A.E. (Zaragoza), Noviembre, 1994.

Neoliberal o de mercado

Un curriculum centralizado y una autonomía muy amplia en cada centro caracteriza, aún dentro de la diversidad que puede existir sobre todo en U.S.A., el marco en el que se mueve la dirección en este modelo. La actuación del Director queda inmersa en un contexto de libremercado más o menos amplio, con más o menos fuerza, pero en el que el cliente como consumidor de un producto es lo más importante y quién sirve de referencia para la toma de decisiones. Su perfil como Director sería claramente de tipo empresarial, *“centrado en el marketing y preocupado por la autofinanciación del colegio, por las relaciones públicas con la sociedad y por el control y evaluación de los resultados académicos, de los cuales depende su supervivencia y la supervivencia del centro”* (Alvarez, 1996b, 328). En este modelo podemos situar la dirección en U.S.A. e Inglaterra.

Buroprofesional

Este modelo ha sido el modelo dominante en Europa desde la segunda guerra mundial, perviviendo en algunos de ellos aún con bastante fuerza. El Director como representante de la Administración que se responsabiliza de hacer cumplir todas las disposiciones e intenciones que surgen de ella, caracteriza la dirección en este modelo. Tanto las decisiones de tipo curricular como el nombramiento de los Directores recaen sobre instancias externas al centro escolar. Es curioso constatar las fuertes críticas que recibe este modelo desde los que están a favor de la gestión “tipo mercado”, acusándolo de no tener ninguna relación entre financiación y resultados, de carecer de incentivos, de ausencia de competitividad, o de tomar las decisiones en función de los intereses de los que trabajan en el centro sin tener en cuenta a los clientes. En suma, la crítica la resumen en que *“todos estos aspectos determinan en conjunto una disminución de los niveles de rendimiento e inhiben la presión hacia la excelencia”* (S. Ball, 1994). Vemos en Francia un ejemplo paradigmático de este modelo.

Participativo

Se podría decir que este modelo sería el más complejo, ya que los grados, ámbitos y niveles de participación difieren. Siguiendo el discurso de S. Ball (1994), me refiero a un modelo que intenta desarrollar escuelas que involucren la participación de los padres, profesores y alumnos en un proceso discursivo, que impliquen la participación de los mismos en su gestión y que compartan un proyecto pedagógico común. Estamos ante un Director esencialmente dinamizador, coordinador, que tiene que ser capaz de dirigir equipos con objetivos y decisiones negociadas, que facilita la innovación, y que, sobre todo, tiene que integrar a toda la comunidad escolar en un proyecto común de trabajo.

En el marco de este modelo participativo se podría señalar a España. Pero no siempre ha sido así. Se han sucedido una serie de cambios políticos y sociales que nos han llevado a este modelo, que en estos momentos se encuentra en un equilibrio difícil de mantener entre lo que sería un desarrollo de la participación de la comunidad escolar y una tendencia neoliberal de reforzar los cargos directivos esencialmente.

2.- DE UN MODELO AUTORITARIO A OTRO PARTICIPATIVO

Las disposiciones legales van estructurando la intención política que en cada momento un país quiere desarrollar. Por esto, voy a explicar el desarrollo de la dirección en torno a las leyes más importantes que la han ido estructurando en la segunda mitad de nuestro siglo, haciendo referencia brevemente a los condicionantes sociopolíticos.

2.1.- La dirección antes de la Ley General de Educación

Para comprender mejor cómo se estructuró el tema de la dirección en la Ley General de Educación, creo adecuado partir de dos disposiciones legales que estructuraban la dirección en nuestro sistema educativo y sentaron las bases del modelo hasta la Ley de Educación de 1970, que, por cierto, en el ámbito participativo no las modificó mucho.

Nos encontramos en estos momentos -años 60- con una situación política, heredada aún de la guerra civil, pero con ciertos aires de aperturismo. La época "dura" ya ha pasado, aunque en el sistema educativo se mantiene con claridad esa estructura autoritaria y escasamente participativa como reflejo del sistema político.

Dos disposiciones caracterizan la dirección de centros en esta época: la **Orden de 10 de Febrero de 1.967**, por la que se aprueba el Reglamento de Centros Estatales de Enseñanza Primaria y el **Decreto 985/1.967, de 20 de Abril**, por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares, que matizó de algún modo la filosofía planteada en la orden anterior.

Estas dos disposiciones plantearon un modelo de **dirección autoritario y burocrático**, en el que el Director ha accedido al cargo mediante una oposición y mantiene su puesto de forma vitalicia. La existencia de un cuerpo diferente de Directores escolares refleja la jerarquía en la que se mueve este modelo en cada centro. No tiene carga docente y asume todo el poder, es el único cargo decisorio. Existe un órgano, denominado Consejo Escolar, que no tiene nada que ver con el actual Consejo Escolar, ya que es solamente consultivo. **Es usual que todo sistema autoritario disponga de algún órgano para matizar el modelo.** Es un modo de justificar una falsa participación, acorde con el modelo político de nula participación que existía en nuestro país.

Su ámbito de responsabilidad lo constituyen tareas eminentemente burocráticas y administrativas. Si nos fijamos en las funciones que le asignan las disposiciones antes señaladas, prácticamente el 80% son tareas burocráticas y de relación con las familias de los alumnos.

Un currículum centralizado, agrupamientos rígidos, el individualismo del profesorado, la escasez de recursos, una concepción rígida de la disciplina, y una cierta uniformidad de espacios y horarios, marcan el contexto de este modelo de dirección, que, lógicamente, responde a estas necesidades.

Asimismo, es un modelo que no regula de ningún modo la situación de la dirección en los centros privados, instituciones que utilizó el "régimen" en su

momento para transmitir sus valores e ideologizar a la población. Habría que decir que se utilizaron mutuamente en beneficio de ambos.

2.2.- La dirección en la Ley General de Educación de 1970

Aunque la Ley General de Educación supuso un avance considerable, reconocido por todos, en la racionalización y modernización de nuestro sistema educativo, en el ámbito de la participación en la gestión del centro no se avanzó demasiado. Fue el sector opusdeista y más abierto del franquismo, pero, no olvidemos, siempre dentro del franquismo, el que tomó las riendas del poder en estos últimos años de la dictadura, y el que estuvo detrás de esta ley. La desaparición del Cuerpo de Directores, una cierta consolidación del Claustro, nuevas funciones del Director o la existencia del Consejo Asesor, no justifican, a mi manera de ver, ningún avance significativo hacia una dirección más democrática. Sigue siendo el Director el que maneja todo el poder en el centro, quedando el Claustro y el Consejo Asesor como órganos consultivos o sin apenas capacidad de decisión.

Como indica el art. 60.1 de la Ley general de Educación, "*todo centro de Educación General Básica tendrá un Director, que estará asistido por el Claustro de profesores y por el Consejo Asesor, en el que estarán representados los padres de los alumnos. El Director será nombrado, de entre los profesores titulares del centro, por el Ministerio de Educación y Ciencia, de acuerdo con las normas reglamentarias y oído el Claustro y el consejo Asesor*". Nos encontramos ya con un Director que no accede al cargo por oposición, sino que es nombrado por la Administración educativa. Desaparece el Cuerpo de Directores como tal, aunque los Directores que forman ese cuerpo siguen desempeñando su cargo en aquellos colegios en los que lo ocupan. El cargo de Director pasa a ser un cargo temporal, desempeñado por profesores que después vuelven a su puesto anterior. Asimismo, el Director va a tener que impartir también docencia, aunque en una proporción escasa.

Así, durante quince años, hasta la puesta en vigor la LODE, los centros podrán contar con un Director no docente, del Cuerpo de Directores, o con otro

"político", ya que es nombrado por la Administración. Los Claustros podían presentar una terna de profesores del centro, pero siempre el poder de decisión lo tenía la Administración. En ambos casos el Director suele contar con la confianza de la Administración educativa, y, por tanto, suelen representar una línea de actuación muy conservadora en sintonía con el poder político. Esta línea conservadora comenzó a cambiar a partir de 1978, con el cambio político producido en España.

El Director va a seguir siendo el que ostente el poder del centro y el que disponga de toda la capacidad de decisión. Como dice el art. 60.2 de la Ley general de Educación, "*El Director deberá dirigir, orientar, y ordenar todas las actividades del centro. De una manera especial asegurará la coordinación y el trabajo en equipo de los profesores que requiera la actividad formativa unitaria y equilibrada de los alumnos.*". Lo cierto es que los centros tampoco disponen de una gran autonomía para poder afirmar que los Directores tienen un gran abanico para tomar decisiones. Seguimos en un sistema muy centralizado tanto en el ámbito administrativo como curricular.

El Director va a contar con dos órganos, el Claustro y el Consejo Asesor, a los que si bien se les asignan algunas funciones más o menos importantes, no pasaron de ser unos órganos consultivos y de asesoramiento. Es cierto que el Claustro participaba en la elección del Director proponiendo profesores y que se implicaba más en las actividades académicas del centro, pero si tomamos como referencia los niveles de poder, la capacidad de decisión, ésta sigue siendo mínima. El Consejo Asesor está formado por "*el Director, tres representantes de la Asociación de Padres de Alumnos y tres representantes de la Comunidad que, por su proyección a título personal o representativo de instituciones locales de carácter social, cultural o profesional, sean designados por el Claustro*" (Decreto de 30 de agosto de 1974), y no disponía de ninguna capacidad decisoria, solamente servía como órgano consultivo.

Así pues, apreciamos un modelo de dirección que se sigue manteniendo en un sistema claramente autoritario, dentro de un modelo centralizado.

"Profesores, alumnos y padres no tienen otro derecho que el de ser oídos o, en el mejor de los casos, asesorar, es decir, carecen de cualquier capacidad decisoria sobre la gestión general del centro. La ley excluyó expresamente a los padres del terreno propiamente educativo, al limitar las competencias del consejo asesor a las cuestiones de índole no académica".(Fernández Enguita, M.,1992, 97).

2.3.- La dirección en la Ley Orgánica del Estatuto de Centros Escolares: un cambio matizado

La Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros escolares (Ley 5/1.980 del 19 de Junio, B.O.E. 27 de Junio 1.980) apareció una vez aprobada la Constitución en el inicio del periodo democrático de nuestro país. Con un democristiano como ministro de educación, en un gobierno de centro-derecha, la ley refleja los intereses especialmente de la iglesia y de las patronales de la enseñanza. No se avanza especialmente en la participación ni en el modelo de dirección, aunque se crea el Consejo de Dirección, con una participación de los distintos elementos de la Comunidad Escolar. Los puntos clave de esta ley fueron **el papel más profesional que se le otorgaba al Director**, la reducción del **Claustro al ámbito exclusivamente académico** y la creación del **Consejo Escolar**, que para unos era un órgano decorativo y para otros con demasiadas competencias decisorias.

Un Director más profesional

Como indica el art. 25. 1. *"La autoridad del Director será en todo caso la propia de este cargo. El Director será nombrado entre los profesores numerarios de Educación General Básica, Bachillerato y Formación profesional"*.

En la selección y nombramiento del Director no intervienen directamente ni profesores, ni padres ni alumnos. Es la Administración la que decide. La intención es buscar un Director profesional, en función de unos méritos determinados. Los centristas, en el periodo de elaboración de la ley, intentaron

concretar en ella su ideología, o sea el plantear órganos unipersonales decisorios y órganos colegiados de carácter consultivo, lo que recibió en su momento la oposición frontal de los socialistas, en ese momento la principal oposición, que pretendían una ley mucho más participativa para los profesores y los padres sobre todo.

Por lo tanto, dispone de todas aquellas competencias propias de un cargo de estas características y se enuncian otras que no hemos llegado a conocer su desarrollo, ya que fue una ley que quedó en suspenso pronto, porque cuando llegaron lo socialistas al poder rápidamente comenzaron a elaborar otra que la sustituyera. Fue una ley que no se desarrolló, por lo que no hemos llegado a saber si la concreción de las funciones del Director nos hubiera llevado a un órgano con un excesivo poder o con un poder más compartido. Lo que sí es cierto es que se aprecia un Director esencialmente técnico, profesional.

2.3.- Situación actual: un modelo participativo

En esta evolución de la dirección en nuestro sistema educativo, llegamos a la situación actual, que se basa esencialmente en la LODE -Ley Orgánica 8/1985 de 3 julio, BOE del 4-7-85-, completada por la Ley Orgánica de Participación y Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes (L.O. 9/1995 de 20 de noviembre, BOE 21-11-95) y los Reglamentos Orgánicos (R.D. de 26 de enero de 1996, BOE 20-2-96) que la desarrollan. Una vez que accedieron al poder los socialistas, desarrollaron una de sus iniciativas legislativas más polémicas por el debate que se abrió en ese momento en la sociedad española, con posiciones encontradas entre los sectores progresistas y los conservadores, entre la escuela pública y la escuela privada-concertada. *"La derecha, sin embargo -o precisamente por ello-, vio en la LODE lo que los socialistas en la LOECE, pero al revés, y desencadenó en torno a ella una verdadera guerra escolar."* (Fernández Enguita, M., 1992, 101).

De todos modos y a pesar de que se retrasó la puesta en vigor de esta ley por disputas políticas e ideológicas, la cuestión es que se llevó a cabo con todas las consecuencias y se ha ido desarrollando en múltiples disposiciones legales a

lo largo de estos últimos años, estructurando lo que es nuestro sistema de dirección.

Así pues, la dirección actual de los centros de enseñanza no universitaria tiene su base inicial en la **Ley Orgánica de Derecho a la Educación -LODE** (ley 8/1985 de 3 de julio, BOE 4-7-85), que determinó en su momento el modelo de dirección por el que se optaba en nuestro sistema educativo. Posteriormente se desarrolló a través del **Decreto de órganos de gobierno** (R.D. 2376/ 1985 de 18 de diciembre . BOE 27-12-8) que fue derogado por el **Reglamento de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria** (R.D. 819/1993 de 28 de mayo, BOE 19-6-93), **así como de los Institutos de Secundaria** (R.D. 929/1993 de 18 de junio, BOE 13-7-93), adaptando la organización de estos centros a las nuevas demandas de los centros que surgen de la aplicación de la reforma educativa. Posteriormente estos Reglamentos también han sido derogados por otros nuevos, o sea el **Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Primaria** (R.D. de 26 de enero de 1996, BOE 20-2-96) y el **Reglamento de los Institutos de Educación Secundaria** (R.D. de 26 de enero de 1996, BOE 21-2-96), que desarrollan la **Ley Orgánica de Participación y Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes** (L.O. 9/1995 de 20 de noviembre, BOE 21-11-95).

En el cuadro 2º podemos observar la evolución de la dirección a lo largo de estos años de forma esquemática.

Cuadro 2: Evolución de la Dirección

* Hasta la Ley general de Educación	
<i>Director</i> :	<ul style="list-style-type: none"> • vitalicio • sin carga docente • único órgano decisorio • burocrático
* LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (1970-80)	
<i>Director</i> :	<ul style="list-style-type: none"> • temporal • carga docente

- único órgano decisorio
- funciones: orientar, ordenar, coordinar

Órganos colegiados: *Claustro*
Consejo Asesor

*** ESTATUTO DE CENTROS ESCOLARES (1980 -)**

Director :
• temporal
• carga docente

Órganos colegiados: *Consejo de Dirección*
Claustro

± periodo de indefinición ±

*** L.O.D.E. (1985)**

Equipo Directivo: ..
• temporal
• carga docente
• Equipo Directivo : órgano ejecutivo
• Director: coordinador y dinamizador
• Jefe de Estudios: coordinador actividad académica
• Secretario: actividad administrativa

Órganos colegiados: *Consejo Escolar* : órgano decisorio
Claustro

*** L.O.G.S.E.(1990)**

Equipo Directivo - Órganos Colegiados

Se introduce el **Administrador** : recoge las funciones del Secretario

*** REGLAMENTOS ORGÁNICOS.(1993) : derogados**

*** L.O.P.E.G.C.E.(1995) Refuerzo y apoyo a la función directiva.**

Director: .
• acceso con perfil previo y por cuatro años
• Incentivos económicos
• Refuerzo de su autoridad institucional

Órganos colegiados:*Consejo Escolar* :Los alumnos no participan en Primaria
Claustro : refuerzo de sus competencias académicas

*** REGLAMENTOS ORGÁNICOS.(1996)**

Desarrollan la L.O.P.E.G.C.E. reforzando la función directiva.

Así pues, en el sistema educativo español nos encontramos en los últimos 20 años una tendencia hacia el logro de una mayor participación en la gestión de todos los elementos que componen la comunidad educativa en cada centro. Desde la Ley General de Educación de los años 70, en pleno régimen franquista, hasta la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo en 1990 y la Ley Orgánica de Participación y Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes en 1995 se ha desarrollado de modo progresivo toda una intención legislativa que propone la participación como premisa esencial en el funcionamiento de los centros. No solamente los profesores disponen del poder de elegir su Director a través del Consejo Escolar, sino que también los padres pueden intervenir en la gestión y el control del centro a través del Consejo Escolar.

Si partimos de la **ley General de Educación** (Ley 14/1970 de 4 de agosto, BOE 6-8-70), podemos observar cómo esta ley dio el carpetazo al Cuerpo de Directores como grupo diferenciado de los docentes, al que se accedía por medio de una oposición, incorporando al cargo de Director la función docente y eliminando su carácter vitalicio. En todo caso, mantenía un alto grado de poder decisorio, ejecutivo y control, puesto que el Claustro y el Consejo Asesor poco podían hacer con las funciones que tenían asignadas. Su gran aportación fue la de suprimir el cuerpo de Directores, que dejaron de ser un cuerpo aparte, dejaron de ser otros profesionales distintos de los docentes.

Una vez instaurado el sistema democrático en nuestro país y aprobada su constitución (1978), con el **Estatuto de Centros Escolares** (Ley 5/1980 de 19 de junio, BOE 27-6-80) se intentó democratizar más los centros, potenciando la participación a través del Consejo de Dirección esencialmente y planteando un Director más como coordinador y gestor. Su aportación esencial fue la de crear un órgano colegiado en el que estuvieran padres, profesores, alumnos y personal no docente -Consejo de Dirección- con el fin de crear una gestión más participativa.

Por avatares políticos el Estatuto de Centros Escolares estuvo poco

tiempo en vigor y fue sustituido por la **Ley Orgánica de Derecho a la Educación** Ley 8/1985 de 3 de julio, BOE 4-7-85), que aporta a este camino hacia la participación la formación del **Equipo Directivo**. Este equipo es elegido por los propios miembros de la Comunidad Escolar, superando la idea del Director como responsable único del funcionamiento del centro, tanto en los ámbitos académicos como administrativos y ejecutivos, e iniciando un nuevo modelo más participativo en la gestión de un centro.

Se puede afirmar, pues, que el modelo de dirección español, establecido por la LODE en 1985, se inclina decididamente por la **participación** de profesores, alumnos y padres en la gestión de los centros. Asimismo, **la dirección deja de ser un asunto de uno para pasar a ser una preocupación compartida de un equipo**. No es una dirección colegiada, en cuanto que cada miembro del equipo tiene sus propias responsabilidades y hay uno, el Director, que está por encima de sus compañeros de equipo en cuanto a responsabilidad y poder. Pero la responsabilidad global de que el centro funcione recae sobre los tres miembros del equipo. Después, en la realidad de cada día cada equipo funciona de una manera u otra, de modo más o menos coordinado, de forma más o menos colegiada. Es otro plano de análisis.

La **Ley de Ordenación General del Sistema Educativo - LOGSE -** (Ley 1/1990 de 3 de octubre, BOE del 4 de octubre), introduce una nueva figura "**el Administrador**", aunque asume el modelo LODE y no introduce más modificaciones. En la realidad esta figura se va a introducir en los centros de Secundaria, por lo que va a ser una figura que no va a tener constancia en los centros de Primaria.

La **Ley Orgánica de Participación y Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes** (Ley 9/1995 de 20 de noviembre) modifica parte de la LODE, concretamente su título III, matizando la elección de Director, exigiendo una acreditación para acceder al cargo, dando más poder al Director y elaborando medidas de apoyo a la función directiva. Así, entre otros aspectos, puedo destacar que el Director será elegido por el Consejo Escolar de entre

aquellos profesores del centro que hayan sido previamente **acreditados** para el ejercicio de esta función -art. 17.1-, siendo esta acreditación realizada por las Administraciones educativas -art. 18.c-, el Jefe de Estudios y el Secretario serán designados por el Director -art.23.1-, la duración del mandato será de cuatro años - art. 24.1-, y se puede mantener parte del complemento económico - art. 25.5-. Tal vez uno de los aspectos que se le ha dado poca importancia o relevancia, pero que la tiene y mucho, es el art. 21.d), en el que añade como competencia del Director "*participar y colaborar con los órganos superiores de la Administración Educativa*", ya que da una respuesta clara al eterno problema en los Directores ¿son representantes de la Administración o del profesorado?. Desarrolla un modelo de dirección que busca esencialmente **mayores incentivos**, tanto económicos como profesionales, para los Directores.

En desarrollo de esta Ley se legislaron unos nuevos **Reglamentos Orgánicos para los centros de Infantil y Primaria** (R.D. 819/1993 de 28 de mayo, BOE 19-6-93), así como para los de **Secundaria** (R.D. 929/1993 de 18 de junio, BOE 13-7-93), que han venido a derogar y sustituir a los comentados. En todo caso, siguen el mismo discurso de apoyo y refuerzo de las tareas directivas. En el desarrollo del modelo de dirección explico detenidamente su contenido.

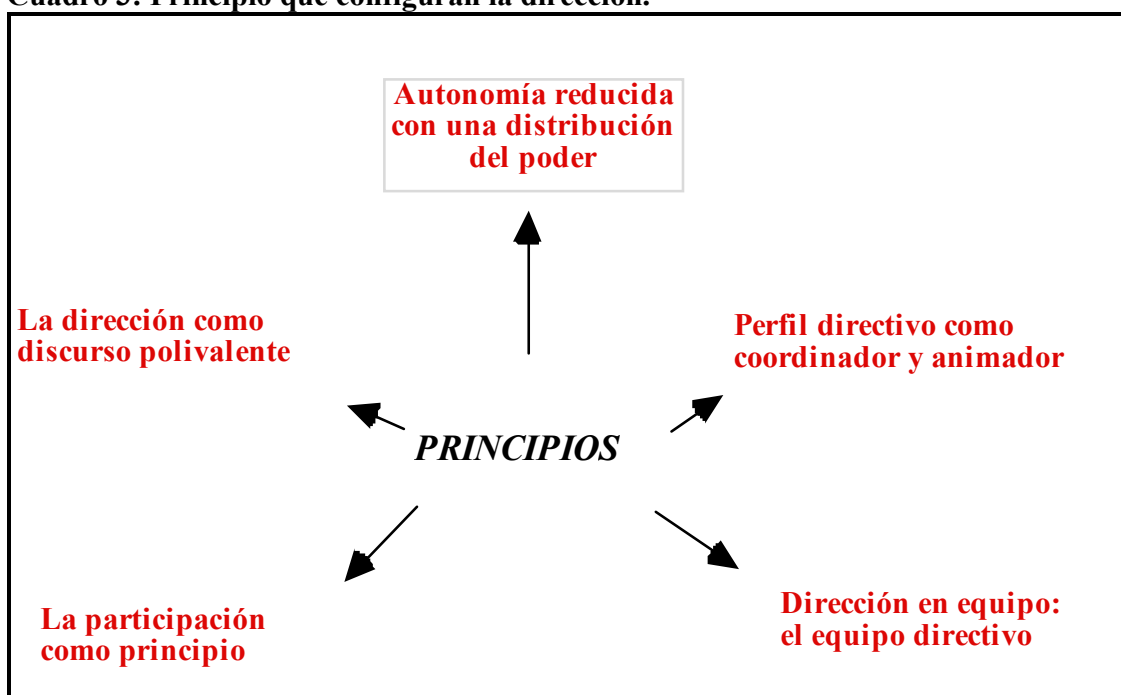
En resumen, vemos cómo al camino andado es mucho, desde un sistema centralizado, autoritario y escasamente participativo hasta otro muy participativo, lógicamente unido al contexto sociopolítico que en nuestro país se ha vivido en cada momento. Se puede observar que ha habido un camino **hacia un modelo de dirección participativo**, en el que los distintos componentes de la comunidad escolar tienen su parcela de poder, disponiendo de unos cauces determinados para ejercerlo. De todos modos, con la Ley de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes y los nuevos Reglamentos Orgánicos este modelo de dirección se ha visto afectado hacia una mayor concentración del poder en los órganos directivos del centro, que, poco a poco, van asumiendo más competencias y disponiendo de más autoridad, sin

llegar, en ningún caso, a las cotas de poder que dispone el Director inglés, americano o francés.

3.- MODELO PARTICIPATIVO VERSUS MODELO NEOLIBERAL

El modelo de dirección que configuró la LODE y ha reorientado la LOPEGCE se caracteriza esencialmente por ser muy participativo, modelar un perfil del directivo sobre todo como coordinador y animador, instaurar una dirección colegiada a través del equipo directivo, y actuar en el marco de una autonomía reducida con una distribución del poder entre los distintos elementos de la comunidad escolar, como observamos en el cuadro 3°.

Cuadro 3: Principio que configuran la dirección.



En todo caso, estamos actualmente en una fase inquietante, ya que el modelo LODE se va reorientando según los principios neoliberales condicionantes de la sociedad actual. Así, como vemos en el cuadro 4°, distintas fuerzas están pugnando por hacerse con el modelo inclinando la

balanza hacia una dirección o hacia otra.

Cuadro 4º: Tensiones en el desarrollo de la participación

Distribución del poder	st	Concentración del poder
Perfil de profesor	st	Necesidad de formación
Autonomía del centro	st	Control de la Administración
Colegialidad	st	Jerarquía piramidal

Esta situación no es solamente propia de nuestro sistema educativo. Así, **la diversidad de "roles"** que debe asumir un Director, su **ambigüedad** y el **conflicto** que llevan inherentes esos roles, constituyen problemas comunes a todos los países. Como indica Michele Sellier (Sellier, M., 1992), refiriéndose a los Directores de la Comunidad Europea, los distintos roles que debe asumir - administrativo, pedagógico, responsable de las relaciones públicas, de gestión, como jefe, líder o manager- le llevan a un conflicto de intereses y de relaciones. Así, por ejemplo, deben aparecer como representantes de las Administraciones Educativas correspondientes, pero, a la vez, trabajan con un colectivo con el que se tienen que identificar, y que, en muchas ocasiones, está en lucha frontal con la Administración. Los alumnos deben ser su referencia última, no olvidemos que el objetivo de un centro educativo en teoría es educar alumnos, pero, al mismo tiempo, deben saber mantener un clima de disciplina que la sociedad le demanda, y cada vez con más insistencia. Tienen que ser capaces de responder a las necesidades específicas de su centro y de la comunidad que se integra en él, pero, por otra parte, sus decisiones están matizadas casi siempre de un tinte político, ya que deben tener en cuenta y agradar a las autoridades locales, de quienes dependen para su nominación o continuación en el cargo.

Si, por un lado, el rol que desempeña el directivo produce problemas semejantes en la realidad de cada día en todos los países, por otro, se puede realizar una distinción clara entre los diversos modelos de dirección. Unos modelos exigen un **Director que esencialmente sea un empresario, un**

manager que dirija el centro hacia aquellos objetivos que la sociedad o las autoridades locales planten, en el marco de la competitividad más o menos salvaje que pueda existir. Ese Director podrá utilizar técnicas más o menos participativas, podrá compartir las decisiones, pero el poder lo tiene él solo. Se le pide que dirija el centro, disponiendo de todo el poder y responsabilidad. Se le demanda unos resultados determinados, que el Director deberá procurar conseguirlos.

Otros modelos reclaman **un Director que esencialmente lidere el grupo** que trabaja en el centro para lograr los objetivos previstos. En este caso, el Director no dispone de todo el poder, que debe compartirlo con la comunidad escolar, a través de diferentes órganos, principalmente el Consejo Escolar. Sus armas van a ser la motivación, el consenso, el convencer, etc., que, como podemos pensar fácilmente, difieren de las técnicas que se pueden utilizar en los modelos anteriores.

En todo caso, se aprecia una cierta **contradicción** en la estructuración actual de los modelos de dirección y sus perspectivas de futuro. En la mayoría de los países se va hacia un modelo en el que el Director sea esencialmente un "manager", con bastante poder y no menos responsabilidad. Pero, por otra parte, hasta en los países que disponen de un modelo más autoritario o menos participativo, se está de acuerdo en que es necesaria la participación e implicación del profesorado, padres y alumnos en el centro, para lograr un mejor funcionamiento y mayores garantías de éxito. *"Los Directores que están contentos y que prosperan, a pesar de las muchas exigencias, a veces contradictorias, son los que saben garantizar la participación activa del personal desarrollando el incentivo y el apoyo de los profesores y del personal no docente, igual que de los alumnos y de sus padres."* (Andreasson, Y., 1992, 92.). Son dos actuaciones que se repelen entre sí, un modelo autoritario es casi imposible que promueva una verdadera participación, y una implicación en el centro debe ir enmarcada en un sistema participativo.

Por otra parte, no podemos negar que, estemos de acuerdo o no, el marco

económico y cultural en el que nos movemos viene fuertemente marcado por un sistema neoliberal cada vez más global. Este modelo, coherentemente, demanda en el ámbito educativo una figura, como es la de Director de centros, que los dirija, gestione y organice en un marco en el que la competitividad, la autonomía y los resultados sean las variables esenciales, dejando de lado otros aspectos como participación o implicación de la comunidad escolar en el centro. Estamos hablando, por lo tanto, de un centro en el que el poder reside esencialmente en el Director, que decide cómo manejarlo o distribuirlo, en función de las necesidades o contexto de su centro. Este modelo choca totalmente con un modelo participativo, como el que se está llevando a cabo en estos momentos en España, y, por otra parte, también se contradice con los discursos de participación e implicación de padres y profesores en ciertos aspectos de la gestión del centro, que surgen del mismo modelo.

Pienso que la realidad es así, la contradicción existe y va a determinar el marco del modelo de dirección y el desarrollo en los próximos años. La situación peculiar de España reside en que la educación ha sido el único campo en el que el partido socialista en su momento aplicó el modelo socialista, incorporando unas estructuras casi asamblearias en la gestión de los centros, que chocan actualmente con el modelo económico y social que impera en nuestra sociedad. No se puede olvidar que todas las medidas legislativas que se están tomando en los últimos años van en la línea de dar mayor poder a los cargos directivos y disminuir la función del equipo directivo como equipo.

Para terminar no puedo dejar de mencionar unas palabras de S. Ball (1994) en la ponencia presentada en el VI Congreso de la F.E.A.E. (Zaragoza), con las que me identifiqué totalmente y que configuran la tendencia hacia donde deberían ir los modelos de dirección en un futuro, que desde luego no coincide con la tendencia actual. *“En cierto sentido, quizás deberíamos empezar a ver las escuelas como **comunidades dialógicas**, es decir, seres humanos individuales que participen y que se reconozcan mutuamente. Esto se conseguiría por las prácticas cotidianas del diálogo, de la conversación, de los discursos prácticos, de la emisión de juicios. Estos son, para mí, los elementos*

*claves de esa comunidad dialógica. El objetivo será saber en qué se pueden convertir las personas y los procesos de llegar a ser, de devenir, al no ser unas estructuras finales planificadas de antemano. La participación en este caso será un fin en sí mismo. Esto ocasionará inevitablemente dos consecuencias, por un lado la **incertidumbre** y por otro el **riesgo**, tanto para los individuos como para las propias comunidades. Personalmente, pienso que las escuelas se van a lanzar en nuestro mundo postmoderno cada vez más en este enfoque, por lo que deberán adoptar las cualidades esenciales de la incertidumbre y del riesgo* (Ball, S., 1994).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALL, S.J (1994). *La escuela participativa en el contexto de la política postmoderna y el “market” modelo participativo en U.K.* Ponencia presentada en el VI Congreso de la F.E.A.E. (Zaragoza).

ALVAREZ, M. (1996b). *Los estilos de dirección y sus consecuencias. Bases para su configuración como estrategia de intervención.* En DOMINGUEZ, G. y MESANZA, J. (Coord.) (1996) *Manual de organización de instituciones educativas.* Madrid, Escuela Española, 303-346.

FERNANDEZ ENGUITA, M. (1992). *Poder y participación en el Sistema Educativo.* Barcelona, Paidós-Educador. Sellier, M., 1992

ANDREASSON, I. (1992). *La dirección y la gestión educativa en Suecia.* En ALVAREZ, M. (Ed.) *La dirección escolar: formación y puesta al día.* Madrid. Escuela Española, 291-304.