

# LA DIRECCIÓN: UN RETO, UN EQUIPO, CUATRO AÑOS

**CURSO PARA ACREDITACIÓN DE DIRECTORES**

**JEREZ DE LA FRONTERA**

**José Luis Bernal**

*Departamento Ciencias de la Educación  
Universidad de Zaragoza*

[Jbernal@posta.unizar.es](mailto:Jbernal@posta.unizar.es)

<http://didac.unizar.es/jlbernal/inicial.html>

## **PARA COMENZAR: Importancia de la función directiva**

La importancia de la función directiva es un hecho reconocido por investigadores y docentes, independientemente de planteamientos ideológicos, políticos u organizativos. Parece claro que en cualquier organización existen un conjunto de tareas, como la motivación, coordinación, conducción de grupos, etc..., que es necesario que sean asumidas por personas específicas, en este caso directivos. Pero no solamente tenemos en cuenta su importancia de cara a la organización del centro sino también, aunque de modo indirecto, en el propio rendimiento académico de los alumnos y disponemos de investigaciones suficientes sobre el tema (Hallinger, P. y Heck, R.H.,1998).

Cada día se aprecia con más claridad que el buen funcionamiento de un centro docente depende en gran medida de la capacidad y dedicación de su equipo directivo. No es de extrañar, por tanto, que en los últimos años se vayan replanteando en la mayor parte de los países de nuestro entorno todo lo relacionado con la dirección de los centros escolares.

Nuestro sistema educativo no puede ser una excepción y en los últimos años muestra una creciente preocupación por la mejora de la calidad de nuestros centros educativos, en los que juegan un importante papel sus equipos directivos. Como un ejemplo último de esta preocupación la cita de uno de los últimos números del País, obviando cualquier valoración, "*Educación prevé asimismo incluir en la nueva Ley de Calidad medidas para potenciar los equipos directivos de los centros de educación secundaria, como dotarlos de mayor autonomía en la gestión diaria y de incentivos económicos y académicos. Del Castillo manifestó que existe un desinterés de los docentes por formar parte de los equipos directivos escolares, que son la columna vertebral para que todo el sistema educativo salga adelante, y por ello, su*

*departamento estudia estimularlos económica y académicamente, además de dar a la figura del director mayor capacidad de maniobra”*

Como ya indicaba el artículo 58.3 de la ley de ordenación general del sistema educativo (LOGSE) , "las administraciones publicas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes", prestando atención prioritaria a esta cuestión, considerada como uno de los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza.

Así, en 1995 la LOPEG, recogiendo las 77 medidas que la administración educativa había lanzado a la opinión pública, planteó una serie de medidas destinadas a potenciar la función directiva en nuestros centros, desarrollando una mayor autonomía de gestión económica y administrativa, exigiendo una formación para acceder al cargo, aumentando la duración en el mismo, así como incrementando algunas de sus competencias. Y todo esto manteniendo el marco de la LODE.. *“La Ley Orgánica de la Participación, Evaluación y Gobierno de los centros docentes procede, pues, de la conjunción del modelo de dirección creado por la LODE con los principios inspiradores de la LOGSE, y constituye el marco que regula los diferentes aspectos relativos a la función directiva y demás órganos de gobierno de centros docentes no universitarios”* (Murillo, 1999, 8).

Así pues, es necesario dejar patente desde el principio que vamos a hablar de un tema, como es la dirección de los centros, que se puede considerar como uno de los pilares básicos que determina la eficacia y el funcionamiento de nuestros centros.

¿Por qué el título de la conferencia? Digamos que las tres palabras, reto-equipo-cuatro años, recogen las tres ideas iniciales que cualquier profesor que se quiera dedicar a la dirección de los centros debería tener muy claras.

**Es un reto** porque no se puede tomar de otro modo. En la decisión de formar parte de un equipo directivo debe estar implícita una motivación por dedicar un tiempo de la vida profesional a la dirección con unos objetivos claros e ilusionantes. Se debe

tomar como un reto personal y profesional. Eso si, siempre teniendo en cuenta el contexto en el que vamos a trabajar, ya que no hay nada más frustrante que intentar conseguir unos objetivos que son imposibles. Por ello, es imprescindible un proyecto de dirección claro, concreto, operativo y contextualizado en cada uno de los centros.

Este reto se debe asumir **en equipo**. Una de las grandes aportaciones de la LODE fue la idea de equipo directivo, que en muchas ocasiones aún termina de entenderse. La propia LOPEG plantea que el Jefe de Estudios y el Secretario sean elegidos por el Director, en un intento coherente de formar estos equipos. En numerosas investigaciones se ha detectado que aquellos equipos directivos que han asumido su papel como equipo, que han aceptado la responsabilidad conjunta y el reto de forma grupal, son los que han conseguido mayor eficacia en el centro y mayor satisfacción en su trabajo.

Asimismo, es un reto en equipo para un tiempo, **para cuatro años**, aunque posteriormente se pueda aumentar ese periodo. Nunca deberíamos perder de vista que es una etapa temporal de nuestra vida profesional, no definitiva, y como tal tenemos que tomarlo.

A lo largo de la conferencia me iré fijando en estos tres aspectos, que de alguna manera, como ya he dicho, determinan el punto de partida de cualquier docente que quiera acceder a cargos directivos. Comenzaré comentando la situación actual de la dirección en nuestro país, para pasar a explicar las reglas del juego, o sea el marco en el que cualquier directivo se tiene que mover, e incidir en el liderazgo de los futuros directivos, para terminar insistiendo en el título de la conferencia.

## **SITUACIÓN ACTUAL: Del autoritarismo a la participación**

Existen razones históricas que justifican nuestro sistema de dirección: la transición de la dictadura a la democracia, que exigió un gran esfuerzo de imaginación y

como Portugal y España, que estaban acostumbradas a la tutela y a estructuras autoritarias y como mucho a actitudes paternalistas. Los principios de parlamentarismo y participación universal impulsaron la vida política y social desde nuestra Constitución. Se puede afirmar que, además, en el ámbito educativo ha sido donde se concretó en toda su extensión estos planteamientos participativos y, en algunas ocasiones, casi asamblearios.

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.

En el desarrollo de la LOGSE se han ido aprobando nuevas disposiciones legales

para adaptar la realidad educativa al nuevo contexto que determina esta ley. De estas disposiciones han sido los **Reglamentos Orgánicos de los centros de Infantil y Primaria y Secundaria** (1993) los que han incidido directamente en la gestión y dirección de los centros. Estos reglamentos pretendieron una adecuación de la composición de los Consejos Escolares a los nuevos centros y las nuevas enseñanzas establecidas por la LOGSE. Así, refuerzan la presencia de los padres en los Consejos Escolares de los centros de Primaria, al mismo tiempo que disminuyen su tamaño. Mientras en los centros de Primaria desaparecen los alumnos de los Consejos Escolares como un elemento con derecho a voto, en los Institutos aumenta su participación, con el fin de garantizar en las deliberaciones del Consejo un conocimiento más directo de sus necesidades, intereses e inquietudes. El Claustro de profesores va recuperando su protagonismo en los aspectos académicos. Su papel en la elaboración y aprobación de los proyectos curriculares, que vertebran la actividad educativa del centro, es decisivo, y requiere del profesorado la máxima participación.

El **poder del Director aumenta**, como máximo responsable de la dirección y coordinación de todas las actividades del centro, asumiendo nuevas responsabilidades como son la elaboración, junto con el equipo directivo, de la propuesta de proyecto educativo y de la programación general anual, para su aprobación por el Consejo Escolar, y la dirección del proceso de elaboración de los proyectos curriculares de cada etapa educativa. El **Jefe de Estudios ve reforzado su peso y responsabilidad** en el equipo directivo, al ser el responsable de sustituir al Director en caso de ausencia, lo que le convierte de hecho en vicedirector del centro. Además, asume la jefatura de personal en todos los aspectos docentes, por delegación del Director, y es el responsable de la coordinación pedagógica.

Este modelo participativo que concretó la LODE encontró bastantes dificultades en su puesta en práctica y, así, numerosos estudios e investigaciones desde el momento de puesta en vigor de la LODE plantearon los problemas que generaba. Desde 1993 se

hacia una mayor eficacia de las estructuras participativas, siempre manteniendo las propuestas básicas de la LODE. Se trataba de responder a las necesidades que la propia escuela demandaba y que en bastantes ocasiones el desarrollo de la LODE no permitía.

Además, acontecimientos externos a la escuela incidieron e inciden en este cambio de rumbo, como son: la competitividad entre los propios centros, el malestar y cansancio del profesorado, la demanda social de calidad y eficacia, toda la implantación y generalización de la reforma educativa. A estos habría que añadir otros como la multiculturalidad, una nueva generación de alumnos, la nueva concepción de los centros más abierta y con otras funciones, etc... (ver artículo "el futuro de la educación" en: <http://didac.unizar.es/jlbernal/inicial.html> ).

Así, 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**), así como para los de **Secundaria** (1996), 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 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.

Así pues, hemos pasado de un modelo consultivo con la LGE a otro participativo con la LODE y LOPEG, en donde el perfil del director ha dejado de ser autocrático y burocrático para ir consolidándose con un perfil sociopolítico (es elegido por el Consejo escolar) y profesional (liderar la participación).

Se puede afirmar que en el resto de los países se está produciendo un fenómeno parecido, ya que la tendencia es que todos los sistemas de dirección graviten en torno a dos cuestiones: una mayor **eficacia** en la gestión por un lado y una mayor **democratización** por otro.

## **LAS REGLAS DEL JUEGO**

La idea de que los directivos son unas personas que se dedican a planificar,

moderno, bien vestido, con un despacho ordenado y sofisticado, ayudado por fieles colaboradores y utilizando medios sofisticados, *suenan a cantos celestiales, pero no tiene que ver nada con la realidad, es algo fantástico.*

Como nos dice Mintzberg (1983), existe una gran diferencia entre lo que se podría denominar “folclore” (estereotipos sobre los directivos) y los hechos. El mismo nos comenta cuatro mitos en la percepción de la labor directiva:

- El director como un planificador efectivo, cuando lo que hace normalmente es llevar a cabo múltiples tareas breves, asistemáticas y diversas.
- El director como un profesional que solamente manda y los demás lo realizan, cuando suele tomar parte en todos los procesos, participando en ellos informando, motivando, actuando, negociando.. .
- El director está informado de todo, nada se le escapa utilizando los cauces formales para su trabajo, cuando los cauces informales son las vías normales por las que se transmite todo.
- El director actúa de forma estrictamente profesional y científica, cuando su actuación está basada en muchas ocasiones en la intuición y, sobre todo, en el sentido común.

Por lo tanto, es muy importante saber **a dónde se va y cuáles van a ser las demandas** del cargo directivo, con el fin de que las expectativas y la formación para el mismo se ajusten a la realidad. En muchas ocasiones los fracasos y las frustraciones en el ejercicio de la dirección se deben a expectativas inadecuadas a la realidad que se va a vivir después. Para ello, voy a comentar lo que denomino las reglas del juego que hay que asumir para entender el trabajo de los directivos en los colegios públicos de nuestro sistema educativo.

### **1.- La participación como principio**

El modelo de dirección se configuran en torno al principio de **participación** que

la LODE ha delimitado desde 1985, procurando que todos los miembros que forman la Comunidad Escolar tengan los cauces apropiados para participar en los diferentes procesos que se llevan a cabo en un centro. La propia Constitución en su art. 27.7 plantea ya las bases de esta participación cuando dice que *"los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos"*.

La LODE lo que hizo **fue traspasar el modelo político de participación**, el modelo parlamentario de la organización política a la escuela, estructurando un sistema de representación a través del Consejo Escolar de toda la comunidad escolar. La escuela se convierte en un espacio abierto en el que pueden participar todos los que componen la comunidad de ese centro educativo.

Actualmente, en el desarrollo de la participación nos encontramos con unas tensiones que, según como se desarrollen, nos llevarán a un modelo más o menos participativo, más o menos profesional. Así, la introducción de una ideología de mercado en un mundo cada vez más permeable y global, ha provocado que la LOPEGCE introduzca cambios que van en esa línea, como exigir un perfil previo a los aspirantes a Directores, darles mayores incentivos económicos, evaluarlos periódicamente según unos criterios de calidad al uso y otorgarles mayor capacidad de decisión.

### **Tensiones en el desarrollo de la participación**

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

El equipo directivo debe tener en cuenta que va a liderar una organización con unas características muy concretas, que determinan su actuación, características como:

- Funciona mediante **proyectos** elaborados de forma participativa por la comunidad escolar: PEC, PC., Programación Anual y Memoria de fin de curso.
- Existen **estructuras de participación**, compuestas mayoritariamente por profesores y representantes de padres y alumnos. Además, la importancia de la organización informal en el centro es tremenda.
- La **autonomía real del profesorado** es casi total
- Está permitida cierta autonomía en ámbitos como la gestión presupuestaria y curricular, aunque en la realidad una **excesiva reglamentación** regula casi todo, no permitiendo mucho margen de maniobra.

Así pues, la realidad en la que actúa el equipo directivo es está marcada por una contradicción entre las intenciones legislativas por un lado y la práctica legislativa por otro. Como afirma R. Rey "*nuestro modelo educativo comienza con intenciones sajonas y acaba siendo francés*".

### **3.- Como representante a la vez de la administración y de la comunidad escolar: Perfil directivo como coordinador y animador**

Es un docente que desempeña temporalmente funciones de coordinación y gestión, pendiente de tres instancias, que le convierten en deudor de EL CLAUSTRO, EL CONSEJO ESCOLAR y LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

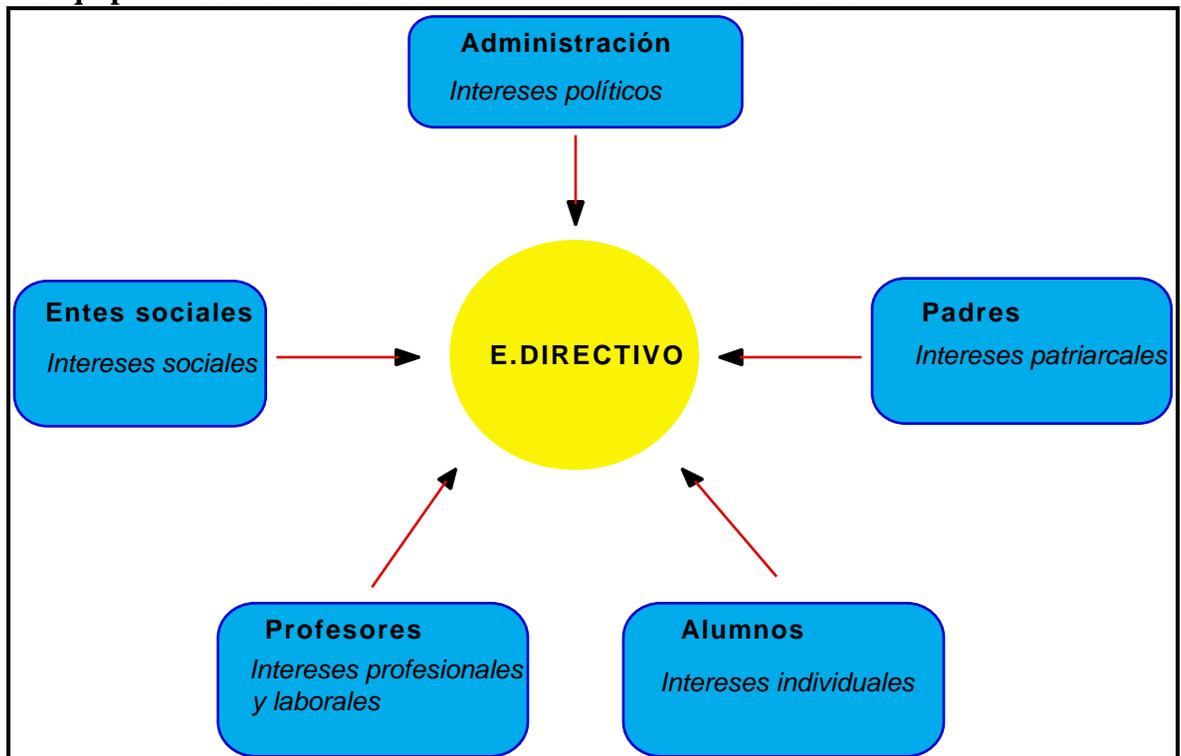
Las funciones fundamentales que debe realizar - organización, planificación, control, etc...- las realiza siempre en clave de SUGERENCIA, puesto que se debe a los intereses de las tres instancias anteriores.

No se puede entender otro perfil del directivo que no sea el de **orientador**, **coordinador**, **animador** y de **representación**. El perfil que concretó la LODE para el equipo directivo descansa más en un animador de la vida del centro, en aquella persona que está al tanto de todo y procura que se hagan todas las cosas.

**Por lo tanto**, contamos con un **Director político**, no técnico-profesional. Como tal, **debe responder a las expectativas y necesidades** de los miembros de la comunidad escolar. Debe **llevar a cabo las directrices** de la Administración. Tiene **que recoger las expectativas, necesidades y decisiones** que el profesorado tenga en cada momento. Debe estar al **tanto de las expectativas de los padres** y tiene que mantener **unas relaciones adecuadas** con los entes sociales del entorno.

*Se podría decir que es el blanco del cruce de intereses políticos, sociales, patriarcales, profesionales, laborales e individuales que se producen diariamente en una escuela.*

**El Equipo Directivo: blanco del cruce de intereses en un centro**



Consecuentemente, el equipo directivo está siempre en *la cuerda floja*, contando con mas o menos apoyos en cada momento y con mas o menos capacidad para actuar en el escenario en el que está. De este modo, **el conflicto es inherente a este modelo de dirección, algo saludable y deseable**, y que será siempre muestra de que esa organización dispone de buena salud. Otra cuestión será cómo el directivo *maneja* los conflictos, si los evita, reprime o reconduce.

#### **4.- En cuanto al modo de acceso**

El modo de acceso al cargo determina en gran medida el perfil del directivo.

La LOPEGCE ha planteado un reajuste, ya que:

- Se exige un perfil previo
- Deben elaborar un programa de dirección
- Se les exige una antigüedad de 5 años en el cuerpo
- Son elegidos por cuatro años, aunque siempre por el Consejo Escolar
- La Administración puede nombrar a profesores de otros centros, en caso de vacante

La vuelta del director de nuevo a su papel como profesor del centro, queramos o no, condiciona su actuación y, aunque sea de modo inconsciente, todo directivo lo suele tener in mente cuando actúa, y, sobre todo, en el último periodo de sus mandato.

#### **5.- En cuanto a sus funciones como directivo**

Debe ser un coordinador, un animador, un **dinamizador**. El ámbito de las principales decisiones que se toman en un centro corresponde al Consejo Escolar y al Claustro, su dirección se debe llevar a cabo por convencimiento, no por ordeno y mando. Si nos fijamos en las competencias del director, observamos cómo las que se refieren a coordinación y ejecución son las que dominan.

Un futuro director debe asumir que su labor está ahí. Es cierto que en muchas ocasiones deberá tomar lo que se suelen denominar las decisiones del día a día, pero aquellas que condicionan y determinan la vida del centro se toman en los órganos colegiados, siendo el director el responsable de coordinar su ejecución.

#### **Competencias del Director (Regl. Org. art.31)**

##### **1.- De representación**

- Ostentar oficialmente la representación del centro.

##### **2.- Administrativas**

- Autorizar gastos y ordenar pagos
- Visar las certificaciones y documentos oficiales

##### **3.- Coordinación y ejecución**

- Cumplir y hacer cumplir las leyes demás disposiciones.
- Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados
- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro.
- Gestionar los medios materiales del centro.
- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro y aplicar el régimen disciplinario de todo el personal adscrito al centro.
- Elaborar con el equipo directivo la propuesta del proyecto educativo y de la programación general anual y velar por su correcta aplicación.
- Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de los órganos colegiados.
- Favorecer la convivencia en el centro e imponer las correcciones que correspondan.
- Fomentar y coordinar la participación de los distintos sectores de la comunidad escolar.
- Favorecer la evaluación de todos los proyectos y actividades del centro y colaborar con la Administración educativa en las evaluaciones externas que periódicamente se lleven a cabo.

##### **4.-Políticas**

- Designar al Jefe de Estudios y al Secretario, así como proponer su cese.
- Designar a los coordinadores de ciclo y a los tutores.
- Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros de acuerdo con las disposiciones vigentes.

##### **5.-Relación con el entorno**

- Colaborar con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos del centro.
- Mantener las relaciones administrativas con la Dirección Provincial y proporcionar la información que le sea requerida por las autoridades educativas.
- Facilitar la información sobre la vida del centro a los distintos sectores de la comunidad escolar.
- Elevar al Director Provincial la memoria anual sobre las actividades y situación general del centro.

- Promover e impulsar las relaciones del centro con las instituciones de su entorno y facilitar la adecuada coordinación con otros servicios educativos de la zona.

#### **6.-Docentes**

- Ejercer la docencia asignada en el centro

### **Tareas en las que ocupa realmente más tiempo el director:**

Las tareas en las que ocupa más tiempo el director, en las que más tinta se gasta en la agenda del director son por orden prioritario las siguientes:

Los directores siguen ocupando la mayor parte de su tiempo en tareas **burocráticas** y administrativas.

En segundo lugar dedican la mayor parte de su tiempo a tareas de **organización, coordinación y planificación de actividades.**

En tercer lugar ocupan su tiempo en la organización y asistencia a **reuniones.**

En la agenda del director siguen en importancia las tareas de crear un clima de compañerismo y motivación, atención puntual a incidentes de alumnos, disciplina, optimizar recursos, imprevistos, teléfono, dar clase, hacer sustituciones, asuntos de transporte y comedor, elaborar Proyectos Educativos, solucionar conflictos, correspondencia oficial,....

Podemos valorar estas tareas con las que están pensadas en principio para los directores.

Puede ser interesante comentar también las conclusiones de una investigación en el País Vasco, en las que se concretaban aquellas tareas en las que encontraban más dificultad los directores noveles. Nos pueden servir de referencia para lo que nos podemos encontrar al principio en nuestro trabajo.

**Directores noveles. (Inv. País Vasco)**

#### **ASPECTOS INTERNOS**

- Elaboración de documentos (PEC, PC.)

- Enfrentarse a un gran número de tareas
- Los cambios organizativos realizados con más urgencia son los que afectan a la realidad diaria del centro: adjudicación del profesorado a las clases y organización de la jornada escolar.

### **ASPECTOS EXTERNOS**

- Temas relacionados con la política educativa de la Administración educativa
- No se sienten suficientemente apoyados por la Administración (piensan que el mayor apoyo lo reciben de los profesores experimentados del centro)

### **PERSONAL**

- Desilusión y resistencia al cambio del profesorado
- Las cuestiones de personal parece ser que preocupan más a los centros de Secundaria que a los de Primaria.
- Estos problemas de personal parece ser que preocupan más que los externos

### **FORMACIÓN**

- Se sienten poco preparados en las distintas áreas que implica la dirección, sobre todo en la que se refiere a la gestión financiera y de recursos.
- Especialmente sienten que no tienen suficiente preparación para afrontar la “gestión del cambio”.

## **6.- Factores que condicionan el estilo de dirección**

Si nos preguntamos cuál es nuestro modelo de dirección no tenemos más que referirnos a la LOPEG, que determina una manera clara de dirigir en nuestros centros educativos. Sin embargo un mismo modelo puede concretarse de forma muy diferente, en función de tres variables que siempre tendríamos que tener presente:

- Las **capacidades y el talante** de la persona o del equipo de personas que dirigen: cómo es su personalidad, la formación que posee, sus convicciones, etc..
- Las **características de las personas a las que se pretende dirigir**. Todo centro tiene una historia y una intrahistoria, que determina unas percepciones, una cultura determinada, unas expectativas, etc... .
- El **contexto** en el que se desarrollan esas acciones. El marco social y cultural en el que se encuentra una institución condiciona recursos, apoyos, presiones, etc.. .

Por ello, es necesario conocer la realidad en la que vamos a trabajar para ajustar nuestros objetivos al contexto y a las expectativas que nos vamos a encontrar. De ahí que sea tan importante el elaborar un proyecto de dirección ajustado, serio, coherente, y, a la vez, ilusionante que nos ayude a planificar de forma coherente nuestra actuación en esos cuatro años.

Para conocer cuál es la realidad de nuestro centro es muy interesante conocer una técnica muy difundida, el mapa situacional, que nos puede ayudar a llevarlo a cabo.

### **Mapa situacional: para conocer nuestro centro**

Es muy importante asumir que nos vamos a encontrar situaciones muy diferentes en cada centro, y que, por lo tanto, el modo en el que nos deberíamos acercar a cada uno de ellos debe ser diferente.

Uno de los primeros aspectos a considerar es percibir la **actitud** y la posible **capacidad** de las personas que componen cada centro. Nos podemos encontrar en cada uno de los centros con grupos de personas en los que predomine actitudes y capacidades muy diversas. Partiendo de las propuestas de Hersey y Blanchard y su teoría situacional, nos encontramos con una técnica ya suficientemente conocida, como es “el mapa situacional”:

Puede ser interesante explicarlo brevemente. Así, el mapa situacional nos ofrece la posición de las personas que componen el centro divididas en cuatro sectores:

- a) Quieren y saben,
- b) Quieren y no saben,
- c) No quieren y saben,
- d) No quieren y no saben

Según la situación que predomine en un centro, deberíamos adoptar diferentes formas de intervención.

Cada sector está constituido por un conjunto de miembros a los que les define la misma actitud respecto al proyecto que se piensa llevar a cabo.

Dicha actitud viene definida por dos variables :

*EL SABER HACERLO*

*EL QUERER HACERLO*

*Definen al saben aspectos como:*

- Conocimientos previos suficientes.

- Experiencia previa sobre el tema.
- Capacidad y recursos mínimos.
- Conocimiento y dominio de técnicas y estrategias para llevar a cabo con éxito el proyecto.

*Definen al quieren aspectos como:*

- Actitud positiva hacia la actividad.
- Identificación con los objetivos que persigue el proyecto.
- Capacidad y voluntad para asumir responsabilidades en orden a la consecución de los objetivos.
- Motivación para hacerlo.
- Sentido de la disciplina a la hora de cumplir plazos, horarios y tareas.

En relación con estas actitudes y capacidades los cuatro grupos se pueden sistematizar en estas variables:

**a) Quieren y saben,**

Constituye este grupo la minoría cualificada de personas que generalmente poseen conocimientos significativos y experiencia previa sobre el proyecto y al mismo tiempo se identifican con los objetivos del mismo.

La actuación si predomina este grupo es sencilla, ya que se trata simplemente de presentar adecuadamente el modelo, clarificar los pasos, recursos y tiempo,....., y llevarlo a cabo. La actuación será de apoyo, **delegando** ampliamente funciones.

**b) Quieren y no saben,**

Suelen ser aquellos que muestran cierto interés por conocer, informarse y voluntad de colaboración. Existe voluntad, aunque se detecta una necesidad de formación clara.

Con un diseño adecuado y coherente de **formación** se solventa la situación y el proceso se puede comenzar con claros visos de éxito.

**c) No quieren y saben,**

Tienen experiencia o capacidad para llevar a cabo el proceso sin problemas, aunque son incapaces de aceptar algo que provenga de la dirección del centro o de la Administración educativa.

*“Aquí suelen encontrarse los líderes naturales de carácter negativo, que manejan con eficacia todos los hilos de la organización informal, y así lideran el proyecto oculto del Centro. No suele ser un grupo numeroso*

*pero lo suficientemente grande como para bloquear por “arriba”. No deben ignorarse ni su influencia ni su capacidad de resistencia” (Alvarez M.,1993,10)*

Nos encontramos aquí con el grupo más difícil de trabajar, ya que hay que incidir en el aspecto de las “actitudes”. Por ello, no tenemos otra posibilidad que trabajar en el ámbito de la **motivación**. Tratar de convencer de la importancia y relevancia del modelo será el difícil reto al que habrá que enfrentarse.

**d) No quieren y no saben**

Está integrado por aquellos que no muestran mayor interés por cualquier tema relacionado con el centro, aunque en su clase sean buenos profesionales. Esta actitud, que suele ser muy profunda, bloquea cualquier posibilidad de información y de motivación para llevar a cabo el proceso. El problema es que pueden arrastrar a los demás, siendo un colectivo que se puede caracterizar como de “peso muerto” para el centro.

Aunque parezca el grupo más difícil, no lo es, ya que con estos habría que plantear **actuaciones firmes y directivas**. Se trata de que lleven a la práctica las decisiones necesarias para el desarrollo de la evaluación. Después, a lo largo del proceso podremos utilizar otras técnicas, con el fin de lograr que cuando llegemos a los planes de mejora puedan asumir su puesta en práctica de forma adecuada.

Lógicamente, estas cuatro situaciones no se dan de forma radical, la realidad es más compleja y cualquier intento de sistematizarla no deja de ser reduccionista. Pero nos puede dar pistas para nuestra actuación en cada uno de los centros.

**DIRIGIR O LIDERAR: nuevo enfoque para nuevas necesidades**

Si observamos nuestros centros educativos percibimos cómo las presiones internas y externas, la turbulencia del ambiente, la complejidad de las variables, la competitividad, etc.. , condicionan su funcionamiento y ponen sobre la mesa la necesidad de valorar el tipo de liderazgo que debería plantearse para adecuar su dirección a los tiempos actuales, una época de cambios acelerados y continuos. Por otra parte, estamos en un momento muy importante de adaptación, de contextualización de las nuevas intenciones educativas en el ámbito de la dirección de centros. La sociedad cada vez más demanda centros eficaces, que respondan a las demandas y necesidades

actuales de nuestra sociedad, una sociedad que no tiene nada que ver con las que había hace unos años.

Así, destacamos algunas variables (*en el anexo II concreto los diez cambios básicos*) que condicionan el contexto en el que se van a mover los centros. En la línea del discurso de Manuel Castell controlamos más nuestras vidas, pero no los marcos en que se desarrollan. Nace una nueva concepción de la escuela, más abierta, disponible más horas, su espacio natural va a ser superado por múltiples y diferentes espacios, desapareciendo el "tiempo educativo" concebido como "horario escolar". Asimismo, va formándose una nueva generación de alumnos, lo que Bill Gates denomina la generación "i" (información e internet). La educación habría que pensarla ya desde la perspectiva de que no se trata de formar personas con un alto nivel de conocimientos, sino con un alto nivel de educación y una gran adaptabilidad, personas con altas habilidades y con ideas. Los profesores dejan de ser "meros transmisores de conocimiento o de información" para cumplir el papel de "conductores de alumnos". Se desarrolla una ruptura de las fronteras culturales y lingüísticas, con un aumento de los alumnos procedentes de distintas culturas.

Ante esta realidad podemos optar por gestionar el centro o por liderar el cambio. **Liderar** sería apoyarse en la autoridad informal, hacer énfasis en recursos emocionales, mientras que la **dirección** se apoyaría en la autoridad institucional, en los atributos propios del cargo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión. La dirección trata de afrontar la complejidad de una organización, mientras que el liderazgo afronta el cambio. Así, la dirección como tarea de gestión hace frente a la complejidad planificando con detalle, organizando el personal, controlando y resolviendo problemas. Por otra parte, el liderazgo hace frente a la necesidad de cambio "manejándolo", reconduciendo los conflictos, entendiendo el contexto, potenciando equipos autónomos de trabajo, apoyándose en la motivación, la consideración y la ayuda.

Ante esta disyuntiva parece claro que la sociedad actualmente demanda un director que lidere no que gestione simplemente, que sea capaz de transmitir entusiasmo, prestar atención a todos, favorecer nuevos enfoques, aumentar el optimismo, desarrollar el trabajo en equipo, en suma construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación.

*Accesibilidad, capacidad de escucha, atención a las necesidades y problemas del centro, apertura a las necesidades de la comunidad educativa y de la sociedad, crear un clima positivo en las relaciones interpersonales del centro, favorecer un ambiente positivo de aprendizaje en el centro,* se podría decir que serían funciones prioritarias que un director debería tener siempre en cuenta.

## **UN RETO, UN EQUIPO, PARA CUATRO AÑOS**

He tratado de dibujar la realidad actual de los equipos directivos en los colegios públicos. Cualquier profesor que quiera dedicar parte de su vida profesional a los cargos directivos debe tener muy claro esta realidad, sin caer ni en el pesimismo negativo ni en el optimismo desmesurado. La realidad es la que es y el objetivo es sacar el mayor partido de ella.

Muchos futuros directores piensan que:

- La dignificación de la escuela pública es imposible, asumiendo, entre otras cosas por ejemplo, que sus alumnos ya van a ser los que pertenezcan a sectores marginados
- La dirección es un ejercicio estéril, admitiendo de antemano que la batalla está perdida.
- Que cambiar la cultura de los centros es imposible

Creo que ese no es el camino. La primera condición indispensable para ejercer de director es ser optimista. Si no creemos que nuestros labores van a dar frutos, no mejor

claudicar. Un director tiene la obligación de creer que es posible cambiar, que es posible llevar a cabo un proyecto, que es posible intervenir en la realidad. Ese es nuestro reto como futuros directores.

Estoy convencido totalmente que aquellos futuros directores que asuman el cargo directivo como un reto para llevar a cabo un proyecto en equipo durante un espacio temporal determinado tienen todos los números para conseguir el éxito.

Para ello y a modo de conclusión unas reflexiones finales que pueden servir de referencia y ayuda:

- 1.- Partir de un proyecto coherente y adecuado al contexto en el que se va a trabajar.
- 2.- Tanto el proyecto como el futuro se debe ver siempre en equipo. Disponer de un equipo directivo coherente es un punto de partida imprescindible. NO se trata de elegir a aquellos que puedan representar diferentes grupos de presión en el centro, sino que deben formar un equipo cohesionado y coherente.
- 3.- Disponer de una formación suficiente sobre todo en competencias técnicas en organización y gestión y en habilidades sociales. Tan importante es conocer la legislación básica como saber conducir reuniones.
- 4.- El equipo directivo se debe apoyar en los documentos institucionales del centro, por lo que uno de sus objetivos siempre debería ser el que sean documentos realmente válidos y operativos. Un PEC y un PC bien hecho representa un apoyo imprescindible e invaluable para un directivo.
- 5.- Asumir que la satisfacción en el cargo va a venir esencialmente porque se consiga implicar a la comunidad escolar en el proyecto del centro.
- 6.- Ser capaces de analizar la realidad del centro en el que se va a trabajar como directivo y, en consecuencia, aplicar el estilo de dirección adecuado. Cada contexto necesita actuaciones y estilos diferentes.

7.- No perder de vista la imagen del centro hacia el exterior.

8.- Delimitar claramente las funciones que cada miembro del equipo directivo va a asumir en el desarrollo de sus competencias.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alvarez, M. (1993) Cómo analizar la situación y los problemas en la organización de un centro. Madrid. MEC

Bernal, J.L. (Página WEB): <http://didac.unizar.es/jlbernal/inicial.html>

Hallinger, P. y Heck, R.H. (1998): "Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995". School Effectiveness and School Improvement, 9 (2), pp. 157-191.

Murillo y otros (1999): La dirección escolar, análisis e investigación. Madrid. CIDE.

Mintzberg, H. (1983): La naturaleza del trabajo del directivo. Barcelona. Ariel.

## ANEXO I: LA DIRECCIÓN EN OTROS PAISES

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.

### 1.- 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, que paso a explicar brevemente.

#### A) U.S.A.

Cualquier intento de analizar y describir el sistema de dirección en las escuelas de EE.UU. debe ir precedido de una premisa muy clara, como es el dejar patente la diversidad que caracteriza a este país. En el ámbito educativo nos encontramos también con una realidad compleja y plural, ya que los diferentes Estados disponen de una autonomía casi total para planificar y organizar su sistema educativo. Por esta razón, me voy a referir a aquellos aspectos que se podrían considerar como usuales en la mayoría de los Estados, nos pueden servir como punto de referencia para caracterizar su situación, y se acercan más al modelo de mercado en el que va caminando cada vez con más fuerza la escuela en este país.

En cada Distrito Educativo existe un **“School Board”**, compuesto por 5, 7 o 9 personas que son las que deciden todos aquellos aspectos importantes de la educación para su distrito, entre ellas la elección y el nombramiento de los Directores. Ciertamente que los miembros de los **“School Board”** son elegidos por los distintos estamentos de la comunidad escolar, ya que por ejemplo hay representantes tanto de padres como de profesores que se eligen en cada estamento, pero, una vez elegidos, disponen de todo el poder para decidir.

## Niveles en la estructuración del poder de decisión en U.S.A.

### 1) FEDERAL:

- Presidente ( y vicepresidente)
- 2 Senadores
- Representante del Congreso.

### 2) ESTADO:

- Gobernador
- Superintendente del Estado para la educación pública.
- Senador del estado
- Representante del Estado

### 3) LOCAL, Cada Distrito dispone de :

- School Board (Consejo Escolar), que pueden ser 5, 7 o 9 miembros.
- Superintendente

Este “**School Board**” **elige a los Directores** de los diversos colegios de cada Distrito. Para ello adopta esencialmente dos vías, una consiste en hacer pública la plaza, sobre todo en las Universidades, esperando la presentación de candidatos; y otra más sencilla, que se concreta en buscar posibles candidatos entre el personal del propio distrito. Hay que tener en cuenta que los vicedirectores de los centros suelen trabajar y prepararse en muchas ocasiones para en un futuro ser Directores. No existe un examen o una oposición para acceder al cargo, siendo la entrevista personal el sistema habitual, buscando a aquél que responda con más precisión a un perfil determinado. En todo este proceso la figura del Superintendente tiene un papel esencial siendo el responsable de todo el proceso. En cualquier caso, el futuro Director siempre necesita una licenciatura universitaria para poder acceder al cargo y una credencial estatal.

Una vez que acceden al cargo, su contrato es por un año académico, renovable cada curso. Además, estos Directores sufren una evaluación también cada curso, que puede aconsejar el seguir o no seguir en el puesto. La última palabra la tiene el “School Board” del distrito.

En la mayoría de los casos, cuando un profesor llega a ser Director dedica la mayor parte de su vida profesional a ese puesto, siempre que una evaluación negativa u otras cuestiones no le hagan abandonar el cargo. Se puede decir que se ha convertido en un puesto finalista en la actualidad. De todos modos, existe la posibilidad para los Directores de poder acceder a puestos de más responsabilidad en la Administración del distrito, entre ellos el de Superintendente. La mayoría de los altos puestos de la Administración Educativa están cubiertos por antiguos Directores. Digamos que es el camino natural para llegar a ellos.

Además de la titulación universitaria, que es necesaria para poder **acceder al cargo**, se tiene muy en cuenta también los posibles masters y postgrados que los que desean ser Directores pueden ofrecer. Sobre el sistema de **perfeccionamiento** hay que decir que es totalmente distinto en cada Estado y varía también entre los diferentes Distritos.

Se podría afirmar que todo el funcionamiento del centro es responsabilidad del Director, desde el curriculum hasta la distribución del presupuesto, pasando por todos los ámbitos relacionados con el personal del centro. Es el último responsable de todo. En consonancia con esta responsabilidad también tiene un poder casi

absoluto en el centro, no tiene necesidad de compartir ninguna decisión, aunque en algunos momentos lo pueda hacer, ni de justificar ante el profesorado sus decisiones. Solamente debe dar cuentas al Superintendente o al "School Board" del Distrito.

De todos modos, se pueden resaltar algunos aspectos como ámbitos especialmente importantes para el Director. Así, la **evaluación de los profesores** y los aspectos **curriculares** de su centro constituyen aspectos a los que dedica mucho tiempo. Todos los años debe llevar a cabo la evaluación de los profesores de su centro y emitir un informe que, en muchas ocasiones, sirve para decidir si el contrato se mantiene le curso siguiente. La responsabilidad de los aspectos **administrativos y económicos** son también unas de sus funciones. Hay que tener en cuenta que los centros suelen disponer de presupuestos muy altos, que deben controlar, supervisar y distribuir. Con respecto al **personal** del centro dispone de total autonomía y responsabilidad. Aunque al profesorado normalmente les contrata el distrito, va a ser en muchas ocasiones el propio Director el que realice la entrevista y proponga su contratación. Otra de sus actuaciones va dirigida a procurar que las **relaciones con los padres** sea adecuada y se mantenga en un clima de entendimiento y colaboración, así como el clima que el profesorado pueda vivir en el centro.

*"Si el papel del Director se considera como de una jefatura, esto implica responsabilidades administrativas, de coordinación, de liderazgo y de estadista, sin tener en cuenta otros aspectos más detallados de su papel y de sus funciones, que aparecen, tanto legalmente como en la práctica, en cualquier lugar y momento determinados"(Immergat, G.,1991.,112.)*

De todos modos, es curioso observar que la tendencia actualmente es dejar poco a poco el rol de Director autoritario que decide todo y es responsable de todo, e ir hacia un rol más colaborativo. Se trata ahora de oír al profesorado, procurar que participen en las decisiones, involucrarle en la dinámica de funcionamiento del centro, compartir las decisiones. En cualquier caso, siguen manteniendo toda la responsabilidad en todo lo que sucede en el centro y su poder de decisión. En la práctica sigue siendo un dirigente, no un líder.

## **B) Inglaterra**

Si decía que EE.UU. se caracterizaba por una diversidad de sistemas de selección, formación y acceso al cargo directivo, fruto de la autonomía con que contaban los diferentes Estados y Distritos, en Inglaterra el sistema educativo también es bastante complejo y diverso. Inglaterra ha tenido hasta ahora un sistema educativo totalmente descentralizado, con un gran poder en las autoridades locales y en los propios centros, tanto en el ámbito de gestión como en el curricular. El Acta de Educación de 1988 significó un cambio en esta situación, dando más poder al gobierno central y a los propios centros, y quitando parte de él a los poderes locales. Se planteó, entre otras cuestiones, un curriculum nacional, una serie de exámenes o pruebas para estandarizar los niveles, una evaluación del profesorado, la responsabilidad de los Directores en la contratación del personal o control del presupuesto.

*Esto significó "el establecimiento, por primera vez, de una estructura de objetivos nacionales, estándares y prioridades. La redistribución del poder, descentralizando lo más posible a nivel escolar y exigiendo que las autoridades educativas locales actúen como estructuras que permitan la puesta en práctica y que evalúen los resultados de la toma de decisiones a nivel escolar dentro de la estructura de los objetivos y estándares nacionales. La creación de una cultura escolar, orientada al mercado donde los clientes tienen poder para decir qué centros docentes apoyar. El que las Autoridades Educativas Locales (LEAs) hagan que los Directores y autoridades escolares sean responsables de la planificación y puesta en práctica de los estándares y objetivos nacionales, evaluando e inspeccionando su trabajo de acuerdo con los índices de ejecución especificados"( Bolam, R. , 1991.,82).*

Con esta ley las escuelas han experimentado grandes cambios, tanto internos como externos, que tiene su repercusión lógica en su organización y en el modo de gestionarlas. Lógicamente, estos cambios han incidido especialmente en la figura de los Directores escolares, que se han encontrado con más campo

de trabajo, de decisión y de responsabilidad, entre lo que cabe destacar la gestión de un presupuesto que puede cambiar en función de los resultados y del número de alumnos, así como la posibilidad de elegir al personal del centro. Eso sí, también se planteó una gran libertad en los salarios de los directivos, que normalmente vieron aumentar sus emolumentos.

El **acceso al cargo** de Director no necesita de una credencial específica, y puede presentarse a él cualquier persona, no necesita ser docente. Las autoridades escolares de cada centro realizan la elección por medio de entrevistas. Tampoco existen oposiciones o exámenes para llegar a ocupar el cargo. Aunque no se exija una formación previa específica, la formación académica y la experiencia previa son factores esenciales en la decisión de elegir a un Director u otro, aunque también priman variables de tipo político.

El proceso de selección comienza con la publicidad de la vacante en los distintos medios de comunicación. Después, tanto desde el propio centro como desde fuera se reciben las distintas solicitudes, siendo la entrevista el recurso para decidir cuál va a ocupar el puesto. Suele ser raro que lo ocupe alguien del mismo centro, aunque no es imposible.

Una vez elegido el Director, puede ocupar el cargo sin límite de tiempo. La única restricción reside en que le renueven el contrato, ya que las autoridades escolares pueden cesarle si lo consideran oportuno.

Como comentaba antes, no se exige una **formación** inicial para acceder a los cargos directivos. El perfeccionamiento en el cargo hasta 1987 se llevaba a cabo por medio de Instituciones de Educación Superiores, sobre todo las Universidades. Desde 1987 *"se ha exigido a las Autoridades Educativas Locales que presenten al Departamento de Educación un plan anual que muestre cómo se van a lograr los objetivos, referentes a la formación del personal que se encuentra en activo (INSET) y su planificación económica, tanto en áreas de prioridad nacional como local.....Ha habido por lo tanto, un descenso significativo desde la situación anterior a 1987, cuando era esencialmente un mercado de oferta controlado por instituciones de educación superiores a la situación actual, en la que hay un mercado de demanda controlado por las Autoridades Educativas Locales y centros docentes"* ( Bolam, R., 1991,.93)

En cuanto a los **ámbitos de responsabilidad del Director**, se puede decir que es el último responsable de todo. Desde el Acta de 1988 los Directores disponen aún de más poder y, por lo tanto, de más responsabilidad. No pueden decidir cuánto dinero van a disponer, pero sí cómo distribuirlo y controlarlo, y van a disponer también del poder de contratar personal en sus escuelas e intervenir en la admisión de alumnos.

En 1992 se publicó un documento en el que se fijaban las **condiciones de empleo** de los Directores de escuela, en el marco de las condiciones de los profesores en general (HMSO). Hay veintidós obligaciones o responsabilidades para los Directores. *"De ellas, doce son de dirección, incluida la del personal, control, distribución y relación de los recursos, gestión del local, mantenimiento de la disciplina, valoración de la capacidad del personal, y control y evaluación del trabajo que se realiza. Otras cinco son fundamentalmente educativas y profesionales. las cinco restantes están relacionadas con el mantenimiento de los límites o las relaciones exteriores. están incluidas las relaciones con los padres, con otros centros educativos y con otros estamentos fuera de la escuela"* (Bell, L.A, 1992,.158).

Como se puede apreciar, además de las funciones propias de un cargo de estas características y de su obligación de procurar que se cumpla la normativa vigente, sus responsabilidades profesionales se mueven en el ámbito de cualquier gerente de una empresa: procurar que se lleve a cabo adecuadamente los objetivos y la política que las autoridades educativas han planteado; Organizar y evaluar el curriculum; Supervisar y evaluar los resultados de los alumnos; La dirección de personal; Administrar y controlar los recursos financieros.

De los resultados que obtenga manejando todas estas variables, el centro se verá beneficiado con más presupuesto, más ayudas y mejores perspectivas. En caso contrario, el futuro no es muy claro, de ahí,

## 2.- 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.

### Francia

Este modelo se considera totalmente centralizado, caracterizándose por una estructura jerárquica piramidal, en el que el Ministerio de Educación tiene casi todo el poder. De todos modos, entre 1983 y 1985 se inició un proceso de descentralización, manteniendo siempre un modelo claramente centralizado, ampliando la autonomía de los centros y dando a los Directores mayores cuotas de autonomía y, por tanto, de responsabilidad. En estos momentos, el Director ya no es solamente el que ejecuta las leyes que las autoridades educativas centrales deciden, sino que dispone de mayores responsabilidades emanadas del proceso de descentralización.

Las condiciones para **acceder al puesto** de Director se pueden resumir en tres: tener una edad mínima de treinta años; acreditar cinco años de antigüedad en alguno de los cuerpos docentes, y superar un concurso-oposición. Por lo tanto, podemos apreciar un nuevo sistema de acceso, en cuanto ya no es la entrevista el medio de seleccionar, sino una oposición en toda regla. Aquellos, que superan la selección y el periodo inicial de formación, son nombrados Directores por el Ministro, pasando a formar parte de un nuevo cuerpo profesional, el **cuerpo nacional de Directores**, y ejercer su nuevo cargo de forma indefinida. Es curiosa, pero no menos importante, la circunstancia de que no pueden volver a su anterior puesto docente, aunque tienen la posibilidad de ir a otras ciudades u otros centros en la misma ciudad.

*"En un estudio que se realizó el pasado 19 de diciembre de 1990 con los miembros del tribunal se llegó a determinar cinco ítems principales ( o criterios de selección). 1 Aptitud para el contacto y la comunicación.. 2 Aptitud para animar a un equipo. 3 Aptitud para convencer. 4 Aptitud para afrontar simultáneamente diferentes tipos de problemas. 5 Capacidad para asumir sólo responsabilidades y para decidir."* (Tomas,T., 1992, 312) Son capacidades relacionadas con la dirección de personas en cualquier organización. De todos modos, es curioso que un modelo de dirección autoritario tenga en cuenta esencialmente este tipo de capacidades.

Una vez que el futuro Director ha acabado las oposiciones, se inicia su **formación** inicial, que dura unos seis meses. Esta formación está compuesta de un periodo que suele oscilar alrededor de las seis semanas en el que están en una empresa privada, otro de alrededor de ocho semanas en el que ya trabajan en centros escolares de diferentes tipos, y otro integrado por seminarios, conferencias o información alrededor de temas educativos, financieros, administrativos, etc.. Una vez concluida esta fase, se le asigna a un centro en el que va aprendiendo poco a poco de la realidad. *"A partir de este momento ya está en un centro escolar, vive en un piso en el mismo centro, no tiene horario, pocas vacaciones, poco tiempo libre... y cualquier tipo de problema que pueda surgir en el centro será suyo."* (Tomas,T. , 1992, 313.)

Se considera importante, asimismo, una formación continuada a lo largo de su trayectoria profesional. Normalmente, es una semana cada año, en la que *"tras un periodo preparatorio de análisis de las prácticas profesionales, un ponente de primera fila desarrolla un tema, se estudia diversa documentación y se asegura una reflexión."* (Postic, M.,1991,.35)

Los **ámbitos de responsabilidad** del Director son todos. En este aspecto no cambia en nada los modelos anteriores. El poder se concentra en el Director, que representa el último eslabón de la cadena organizativa y administrativa. Aunque a través de los Proyectos Educativos de cada centro se ha tratado de compartir ese poder o de provocar una mayor participación, la realidad es que el poder sigue estando en el Director, que mantiene toda la responsabilidad de gestión y académica en el centro.

Funciones como *"tiene la potestad de tomar cuantas decisiones sean útiles para garantizar la función de servicio público de la escuela. Organiza tanto la acogida y la vigilancia de los alumnos como el diálogo con sus familias. Asegura la coordinación necesaria entre los profesores a la vez que es animador del equipo pedagógico. Es el interlocutor válido ante las autoridades"* (Postic, M., 1991, 42) pueden servir como muestra de que recae sobre el Director tanto el poder como la responsabilidad. Otra cuestión es que después él decida compartir de algún modo ese poder en el centro con la comunidad escolar.

El problema que se está viviendo actualmente en Francia es el armonizar un sistema autoritario con un contexto en el que el profesorado y los padres demandan más participación. Se trata de dirigir consensuadamente en un modelo autoritario, algo que entraña en sí mismo una gran contradicción.

### **3.- 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. Destaco en este modelo a Suecia, Portugal y España.

#### **A) Suecia**

Suecia ha sido un país eminentemente centralista, en el que el Estado establecía todas aquellas instrucciones y normas educativas que los Directores debían hacer cumplir en el centro, tanto en el ámbito curricular como de organización. Desde 1990 se ha iniciado un proceso de descentralización, en el que la responsabilidad de la gestión y de las decisiones recae en el Consejo de Enseñanza Municipal, la Comisión de Enseñanza y en los propios Directores de los centros. Me estoy refiriendo a ámbitos tan importantes como la distribución del presupuesto, el curriculum o los horarios. El Estado sigue determinando los objetivos, las orientaciones y los contenidos de la enseñanza, pero las autoridades locales disponen de una responsabilidad total para llevar a cabo esos objetivos.

*"El Parlamento y el Gobierno toman las decisiones globales sobre los objetivos, las actividades y la economía del sistema escolar en cuanto a las subvenciones estatales. Por debajo del Gobierno, la dirección directa está dividida en dos niveles. Inmediatamente por debajo del Ministerio de Educación está la administración escolar estatal, la Agencia Nacional de Educación, que se estableció cuando se abolieron las Delegaciones Provinciales, y la Dirección Nacional de Enseñanza. A nivel local son los municipios quienes tienen la responsabilidad de las actividades educativas."* (Andreasson, Y., 1992, 294.)

Los **puestos de Director suelen ser ocupados** por profesores con una amplia experiencia docente. Muy raramente suele ser nombrado un profesional de otros campos, que no tengan nada que ver con la educación. No se requiere una formación específica previa, aunque se tiene muy en cuenta la experiencia anterior y los créditos de formación que puedan aportar. En muchas ocasiones, la vía más usual y rápida para acceder al cargo es ocupar durante un tiempo el cargo de Director-adjunto o sustituto del Director, cuando éste está ausente del centro, acumulando experiencia y conocimiento del funcionamiento del centro. Desde el momento en que se produce la selección de un nuevo director, el centro se encuentra en una situación de transición, ya que el nuevo director debe ir adquiriendo el conocimiento del funcionamiento del centro y de las necesidades de los alumnos y profesores.

muy fácil el ser elegido.

No existe una **formación** inicial necesaria para poder acceder al cargo, aunque siempre es un mérito a considerar. Así, en estos momentos todos los municipios disponen de un programa local de formación. Pero sí que disponen de una formación permanente en ejercicio obligatoria. Nada más acceder al cargo sigue una formación a modo de introducción equivalente al 10% del horario durante dos años. Posteriormente, desarrolla otra formación en el cargo más detallada y profunda, durante tres años y un equivalente a unos sesenta días. Una vez terminada esta formación, puntualmente cada curso puede recibir una formación más específica sobre temas ya muy concretos que interesan a la Administración en un momento determinado.

*"Según señalan las directrices del Estado y del Plan Escolar del Consejo Municipal, el **Director tiene que** : dirigir la actividad escolar de acuerdo con las metas establecidas; Ser responsable de la evaluación del trabajo; Estimular la participación activa del personal y de los alumnos; Desarrollar el incentivo y la participación activa del personal y de los alumnos; Asegurar programas adecuados para ayudar a alumnos con dificultades en los estudios; Promover el intercambio de experiencias educativas y de evaluación. También debe hacerse cargo de la economía y del presupuesto, del reclutamiento de personal y de la introducción de nuevos empleados y aspirantes, del material escolar, del comedor y del mantenimiento de los locales del centro."*(Andreasson, Y., 1992.,302.)

El Director asume las últimas responsabilidades en todos los ámbitos, tanto en el curricular, como en el administrativo o todos los temas de personal. Su único punto de referencia en teoría son las autoridades municipales, a las que debe dar cuenta de su trabajo. Pero su perfil se puede encuadrar en un modelo hacia la participación, en cuanto se define como: *"integrador de todos los elementos del centro alrededor de un proyecto común elaborado por todos, como dinamizador y responsable de un curriculum considerado propio, como gestor del personal del que es responsable de su elección y formación permanente"* (Alvarez, 1996b, 330).

## **B) Portugal**

Termino este breve recorrido por diversos modelos de dirección con el caso de Portugal, ya que nos aporta un modelo similar al español y bastante diferente a los anteriores, digamos que el único que se parece a nuestro modelo. Hay que tener en cuenta que este modelo nació como consecuencia de la democratización iniciada con la revolución del "25 de abril de 1974", que trató de instaurar una dirección democrática en los centros con una gestión colegiada.

Portugal en estos momentos está en un proceso de cambio y de reformas educativas, que afectan, entre otros ámbitos, a las escuelas y a la estructuración de su dirección. Sobre todo desde 1986, con la "Lei de Bases do Sistema Educativo" -LBSE-, se han introducido grandes cambios en las estructuras organizativas de los centros, así como en su gestión y funcionamiento. Asimismo, se está intentando perfeccionar o modificar el modelo anterior de dirección en torno a dos puntos: *"Concretar los principios de representatividad, democracia e integración comunitaria, a través de la participación en el Consejo Escolar, formado por los representantes electos de los profesores, personal auxiliar y administrativo, padres y alumnos, intereses culturales, económicos y sociales de la localidad. Garantizar la estabilidad y la eficacia de la administración y la dirección de la escuela a través de la creación de un órgano unipersonal, Director ejecutivo, seleccionado por concurso y elegido por el Consejo Escolar, ante el que es responsable."* (Barroso, J. , 1994, 30.).

El **Director Ejecutivo** sustituye al anterior Consejo Directivo, siendo un profesor, que no tiene que pertenecer al mismo centro, y que es seleccionado y elegido por el Consejo Escolar del centro. Es nombrado por cuatro años y puede ser reelegido de nuevo por otro periodo similar. Como es elegido por el Consejo Escolar, va a ser este mismo órgano el que puede cesarle si considera que hay motivos suficientemente fundamentados. Así pues, nos encontramos ya con un Director que es elegido por la representación de la comunidad escolar del centro, situación que solamente se produce en España y

Portugal, y que, es curioso, han nacido en ambos países desde modelos políticos socialistas, después de un largo periodo de dictadura.

La **formación** de los directivos aún no se ha estructurado en este país como en los vistos anteriormente. Cada Director debe procurarse su formación en las Universidades u otras instituciones públicas o privadas.

Este **Consejo Escolar**, compuesto por profesores, alumnos, personal no docente y otros componentes de la comunidad escolar, va a asumir las principales decisiones políticas que se toman en el centro. Así, por ejemplo, elige al Director, resuelve casos de disciplina, y decide sobre las cuestiones que interesan a la vida escolar en el marco de su autonomía.

En el marco de una estructura democrática y participativa el **Director** asume unas competencias de **coordinador, animador y ejecutor** de las decisiones que el Consejo Escolar u otras instancias llevan a cabo. Así, por ejemplo, *"preside las reuniones del Consejo Escolar, decide en aquellos asuntos que le delegue el Consejo Escolar, ejecuta las decisiones del Consejo, vela por la disciplina, o fomenta la asistencia de los alumnos a clase"*.

Estamos, pues, ante un modelo de Director que no tiene todo el poder del centro, aunque si la responsabilidad. El poder está compartido con el Consejo Escolar, o sea con la comunidad escolar. Aunque no es exactamente igual, es un modelo con los mismos parámetros que el español.

## ANEXO II: DIEZ CAMBIOS PARA UNA NUEVA SOCIEDAD

- 1) Una **nueva generación de estudiantes**: la generación “i” (información e internet). Esta generación podrá ser “desinformada” (sólo imágenes), “sobreinformada” (exceso de información sin selección ni comprensión) e “informada” (seleccionan, ordenan y comprenden la información).
- 2) **Rediseñar toda la educación**. Habrá que formar personas con un alto nivel de educación y una gran adaptabilidad, personas con altas habilidades y con ideas. Valores como la autonomía personal, creatividad, innovación serán universales en la nueva sociedad de la información.
- 3) El **poder estará en el dominio y acceso a la información**. *“Conocimiento, información, tecnología son fuentes de poderes de poder: ese es el cambio de paradigma en el mundo”*.
- 4) Las **múltiples aplicaciones de las nuevas tecnologías** que empiezan a introducirse en las aulas. Cuando entren definitivamente en las clases cambiarán radicalmente la forma de aprender y de enseñar.
- 5) Los **profesores** dejarán de lado su faceta de "transmisores de conocimiento" para cumplir el papel de "conductores de alumnos": Les enseñarán a seleccionar los contenidos relevantes, a assimilarlos, a interrelacionarlos y a ponerlos en práctica. Esto hará que se coticen las habilidades cognitivas más refinadas y más parecidas a las que se necesitan fuera del mundo educativo.
- 6) Los **materiales** cambiarán de formato. El peso de las mochilas escolares se aligerará al sustituir libros por disquetes, y diccionarios y por CD-ROM. Los profesores proyectarán imágenes almacenadas en su ordenador en grandes pantallas, en las que, además de exponer los temas, corregirán los trabajos de cada alumno.
- 7) **Diversificación de la población** con diferentes etnias y predominio de una sociedad multicultural. Se desarrollará una ruptura de las fronteras culturales y lingüísticas. El aumento de los alumnos procedentes de distintas culturas, la multiculturalidad de las aulas del futuro hará necesario replantear los objetivos de la educación. Habrá que pasar de la concepción de una sociedad multicultural a una intervención multicultural: *“Una cosa es comprender y aceptar el hecho de ser una sociedad multiracial y otra llevar a cabo una educación intercultural”*.
- 8) **Globalización y localismo**. *“Controlamos más nuestras vidas, pero no los marcos en que se desarrollan”*. Un **sustancial cambio del entorno educativo**. Nacerá una nueva concepción de la escuela, más abierta, disponible más horas. El propio concepto de escuela como espacio natural va a ser superado por múltiples y diferentes espacios. “Home schooling”. El papel de los padres ganará importancia en casa y en la escuela. La desaparición del "tiempo educativo" concebido como "horario escolar" y el incremento de las posibilidades de realizar trabajos desde casa hará que los padres deban asumir el papel de conductores de sus hijos. Tendencia a la transparencia de las organizaciones, a que estén abiertas al entorno, a implicar a la comunidad escolar en el propio centro escolar.
- 9) Los **contenidos** serán más prácticos e interrelacionados. Primará el conocimiento sobre la información y cobrarán relevancia la creatividad, la interpretación de la información; la

convivencia con las habilidades clásicas. Las técnicas de mera reproducción mecánica de conceptos irán perdiendo importancia. El problema será cómo lograr que los alumnos se construyan "*coordinadas coherentes de conocimientos*".

- 10) Tendencia a desarrollar la **responsabilidad individual**. Así, por ejemplo, los programas de atención social van más hacia dar a la población instrumentos para que puedan valerse por si mismos que simplemente atender sus problemas en un momento determinado.