

# EL MODELO DE DIRECCIÓN LOCE

José Luis Bernal Agudo

[jbernal@unizar.es](mailto:jbernal@unizar.es)

Facultad de Educación

Universidad de Zaragoza

*Artículo publicado en ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN  
EDUCATIVA, 3, 2004, 15-21*

Si nos remontamos a años atrás, una vez puesta en vigor la LODE en 1985, numerosos aspectos empezaron a cambiar en nuestras escuelas. Uno de ellos, por no decir el que más, ha sido el modelo de dirección de los centros. El cambio fue muy importante pasando a vivir repentinamente, por lo menos en teoría, en un modelo casi asambleario, en el que un profesor puede ser Director y tiene la posibilidad de participar en la mayoría de las decisiones que se toman en el centro, éste accede por elección no por designación, el Consejo Escolar como representante de toda la “comunidad escolar” decide en las cuestiones más importantes en un centro,... Llegamos al 2004, casi veinte años después, y este modelo se modifica de forma relevante con la Ley de Calidad, convirtiéndose el Consejo Escolar en un órgano más bien colaborativo y reafirmando el poder del director. Se podría afirmar que la dictadura franquista se despidió eliminando el cuerpo de directores escolares (LGE, 1970) y el actual gobierno del Partido Popular se va a ir volviendo a instaurar las bases de un nuevo cuerpo de directores escolares (LOCE 2002).

En este artículo vamos a tratar de delimitar el modelo de dirección que surge de la Ley de Calidad, un modelo ciertamente confuso y complejo, ya que mantiene principios de la LODE, pero incorpora otros claramente opuestos a ella. Solamente podremos comprenderlo si antes analizamos el contexto en el que surge, explicando su evolución en los últimos años y los diferentes perfiles de director que se van concretando.

## **DE UN MODELO AUTORITARIO A OTRO PARTICIPATIVO Y.....VUELTA A EMPEZAR**

En el sistema educativo español nos encontramos en los últimos veinte años una tendencia hacia una mayor participación en la gestión de los centros. Desde la terminación de la guerra civil, pasando por la Ley General de Educación de los años 70, en el ocaso del 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. Se puede decir que ha sido con la Ley de Calidad en 2002 cuando se inicia una regresión en este modelo participativo.

### ***Perfil profesional***

Una vez terminada la guerra civil, la Administración educativa regula la dirección de centros docentes no universitarios en España con la Ley de Educación Primaria (17 de julio de 1945) y el Estatuto del Magisterio (1947), que regulan la figura del directivo. En 1967 el **Reglamento de Directores Escolares** (Orden de 16 de febrero de 1967) reguló sus condiciones, funciones, forma de acceso y desarrollo de sus tareas en el propio centro. Estamos hablando de un director que forma un cuerpo diferente del de los restantes maestros. Podemos decir que en esta época el perfil que sustentaba la figura del director era claramente **profesional**, como un cuerpo diferenciado.

Si nos acercamos a 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. El perfil que se generó en estos momentos fue la coexistencia entre el perfil profesional anterior y el no profesional que se concretó con la Ley General de Educación.

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 y planteando un Director más coordinador y gestor. 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 en este camino hacia la participación la constitución 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.

### ***Perfil político: la dirección deja de ser un asunto de uno para pasar a ser una preocupación compartida de un equipo***

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. La responsabilidad global de que el centro funcione recae sobre los tres miembros del equipo. Con la LODE se potenció un **perfil político y no profesional** en el director en el marco de un modelo muy participativo.

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 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** (RD 819/1993 de 28 de mayo, BOE 19-6-93) y **Secundaria** (RD 929/1993 de 18 de junio, BOE 13-7-93) 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.

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 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 han venido a derogar y sustituir a los comentados. En todo caso, siguen el mismo discurso de apoyo y refuerzo de las tareas directivas.

### ***Hacia un perfil profesional/personalista***

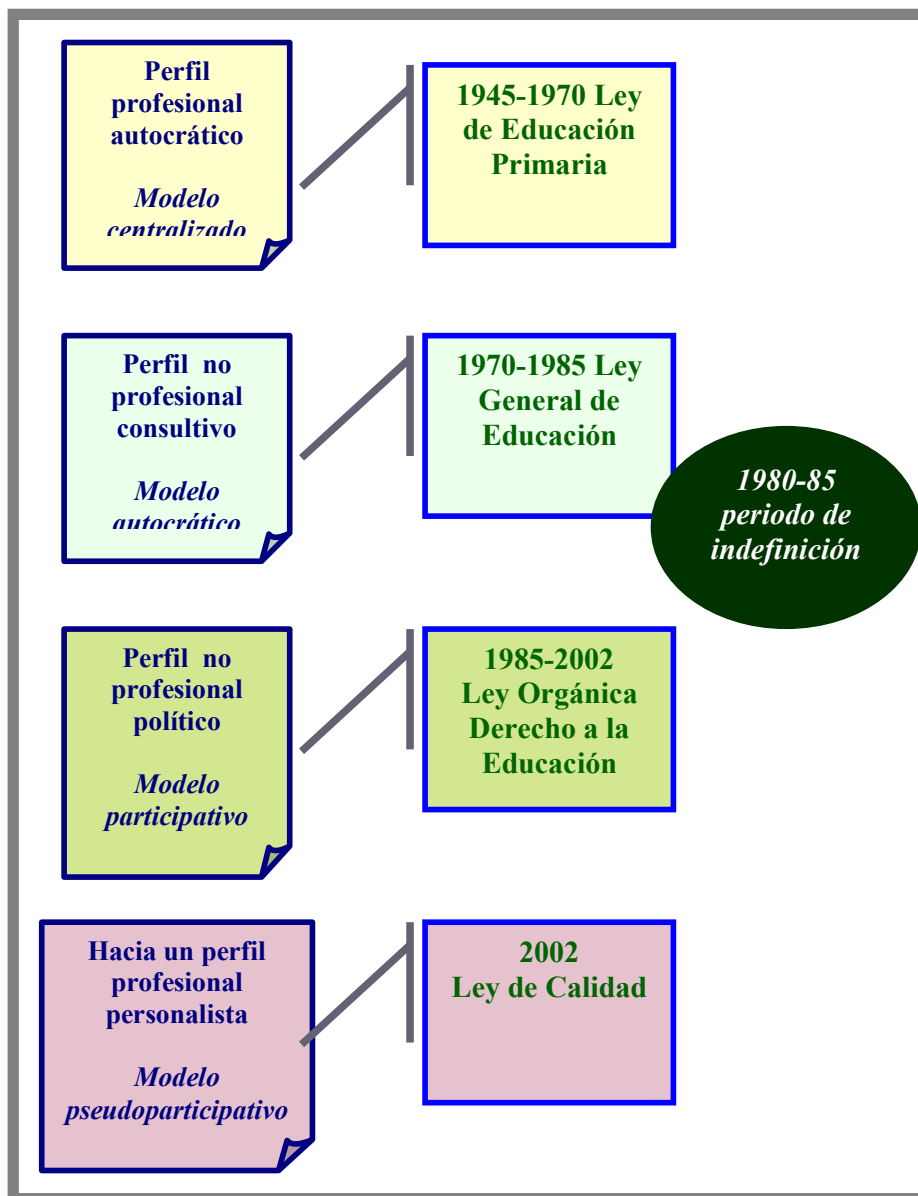
Finalmente, con la **Ley de Calidad** (Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación, BOE 24-12-2002) se mantienen ciertos aspectos de la LODE como el equipo directivo, pero se modifican aspectos básicos como:

- ✓ El acceso a la dirección.
- ✓ Las competencias del Consejo Escolar.
- ✓ Las competencias del Director, que asume algunas muy importantes del Consejo Escolar. Asimismo, se le exige de la función docente.
- ✓ La denominación del Consejo Escolar y del Claustro como órganos de participación en el control y gestión de los centros, diferenciándolos de los órganos de gobierno.

Todo esto en un camino hacia la profesionalización y personalismo del director. Digo profesionalización entendida como un cuerpo casi diferenciado de los demás y que asume muchas más parcelas de poder. La LOCE dice “**Categoría de Director**”. Estamos ante un modelo que tiende hacia la profesionalidad de la dirección, pero que, como dicen J. Teixidó (2002) y M. Alvarez (2002), ***se queda en un modelo mixto o híbrido, ya que se estructura en un marco que puede provocar que se quede en la realidad en un modelo administrativo o burocrático.***

En resumen, vemos cómo al camino andado es mucho, desde un sistema centralizado, autoritario y escasamente participativo hasta otro muy participativo, y vuelta de nuevo hacia otro cada vez menos participativo, lógicamente unido al contexto sociopolítico que en nuestro país se vive en cada momento. Así pues, el modelo de dirección que configuró la LODE y ha matizado la LOPEG 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. La LOCE va a cambiar este modelo produciéndose una regresión clara en las cuotas de participación.

**CUADRO I: PERFILES DEL DIRECTOR**



## CUADRO II: EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN

<b>Hasta la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN</b>	
<b>Director</b>	Vitalicio Sin carga docente Único órgano decisorio Burocrático
<b>LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (1970-80)</b>	
<b>Director</b>	Temporal Carga docente Único órgano decisorio Funciones: Orientar, ordenar, coordinar
<b>Órganos colegiados:</b>	<i>Claustro</i> <i>Consejo Asesor</i>
<b>ESTATUTO DE CENTROS ESCOLARES (1980 - ....)</b>	
<b>Director</b>	Temporal Carga docente
<b>Órganos colegiados</b>	<i>Consejo de Dirección</i> <i>Claustro</i>
<b>± periodo de indefinición ±</b>	
<b>LODE (1985)</b>	
<b>Equipo Directivo</b>	Temporal Carga docente Equipo Directivo: órgano ejecutivo Director: coordinador y dinamizador Jefe de Estudios: coordinador actividad académica Secretario: actividad administrativa
<b>Órganos colegiados</b>	<i>Consejo Escolar: órgano decisorio</i> <i>Claustro</i>
<b>LOGSE (1990)</b>	
<b>Equipo Directivo - Órganos Colegiados</b>	
Se introduce el <i>Administrador</i> : recoge las funciones del Secretario	
<b>REGLAMENTOS ORGÁNICOS (1993) (derogados)</b>	
<b>LOPEGCE (1995)</b>	
<b>Refuerzo y apoyo a la función directiva</b>	
<b>Director:</b>	Acceso con perfil previo y por cuatro años Incentivos económicos Refuerzo de su autoridad institucional
<b>Órganos colegiados:</b>	<i>Consejo Escolar</i> : Los alumnos no participan en Primaria <i>Claustro</i> : Refuerzo de sus competencias académicas
<b>REGLAMENTOS ORGÁNICOS (1996)</b>	
<b>Desarrollan la LOPEGCE, reforzando la función directiva</b>	
<b>LEY DE CALIDAD (2003)</b>	
<b>Hacia un modelo profesional-personalista</b>	
<b>Órganos de gobierno:</b> Director, Jefe de Estudios, Secretario	
<b>Órganos de participación en el control y gestión:</b> Consejo Escolar, Claustro de Profesores	

## PRINCIPIOS QUE CONFIGURAN EL MODELO LOCE

El modelo de dirección que configuró la LODE y matizó la LOPEGCE está siendo modificado por la LOCE, en cuanto ha añadido variables muy importantes en el modelo de dirección, intentando ir hacia un perfil profesional, aunque sin implantar lo que desde algunas voces se planteaba como era el director como un cuerpo diferente, quedándose, como ya he dicho, en un modelo híbrido. Voy a explicar aquellas variables que de algún modo determinan el nuevo modelo de dirección, sobre todo desde dos perspectivas, el acceso al cargo y las funciones que se le atribuyen, que hacen que este modelo sea diferente.

### *La participación como referencia, al menos en intenciones*

El principio de **participación** que la LODE delimitó se basó en la propia Constitución, que en su art. 27.7 plantea 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*". Consagra una manera de entender la vida en nuestros centros. Se puede decir que existe un derecho constitucional para la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa en los centros sostenidos con fondos públicos.

La LOCE mantiene, por lo menos en intenciones ya que no tiene otra alternativa, este espíritu cuando dice en su art. 77 que "*los órganos de gobierno y de participación en el control y gestión de los centros velarán para que las actividades de éstos se desarrollen de acuerdo con los principios y valores de la Constitución, por la efectiva realización de los fines de la educación establecidos en las disposiciones vigentes, y por la calidad de la enseñanza... Asimismo, favorecerán la participación efectiva de todos los miembros de la comunidad educativa en la vida del centro, en su gestión y en su evaluación*". Otra cuestión será cómo entiende la LOCE que hay que concretar esa participación.

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.

Una parte importante del poder que hasta esos momentos había tenido en exclusiva el profesorado pasa a formar parte del poder del Consejo Escolar, o, de otro modo, a la comunidad escolar. Dirigir un centro significa que hay que asumir que el poder no reside en el Director o en el profesorado, sino que está repartido, por lo menos teóricamente, entre los padres, profesores, alumnos y sociedad, en suma entre la comunidad escolar que compone cada centro.

Esta participación sufre una cierta regresión con la LOCE y sus planteamientos en la elección del director y de algunas competencias del Consejo Escolar que pasan al equipo directivo o más bien al Director. Esta participación queda reducida sensiblemente en la toma de decisiones que se llevan a cabo en el centro. Como dice la denominación de los diferentes

órganos, **el Director y su equipo “gobierna”**, siendo el Consejo escolar y el Claustro **órganos de participación y control**. El Consejo Escolar colabora mucho, controla y supervisa bastante y decide poco. Se puede decir que los padres han sido uno de los olvidados en esta ley. Ahora bien, los deberes de sus hijos se especifican hasta la saciedad, algo muy inusual en una ley orgánica de estas características, como la puntualidad en la asistencia a clase por ejemplo (art. 2.3.C)

Mientras no se modifique nuestra Constitución el principio de participación debe presidir cualquier modelo de dirección. Otra cuestión es que esta participación se quede reducida a cotas mínimas.

### ***Rol como equipo, pero con matices***

En consonancia con el principio de participación, nuestro modelo de dirección instauró lo que ha sido, en mi opinión, su gran aportación, o sea el equipo directivo, concretado por la LODE, desarrollado por la LOPEGCE y mantenido por la LOCE, aunque con algunos matices. Así, el Director es la cabeza visible y máximo responsable del equipo, con la función esencial de coordinar y animar toda la vida del centro. El Jefe de Estudios se centra en todas las cuestiones académicas, coordinando al profesorado y procurando que los objetivos curriculares se cumplan. El Secretario queda reducido al ámbito administrativo y burocrático, pero sigue cumpliendo una función complementaria muy importante en el equipo. Pero lo verdaderamente importante es la idea de equipo.

La LOCE en su artículo 80 insiste en la idea de equipo directivo pero con matices importantes, indicando que *“los órganos de gobierno constituirán el equipo directivo y trabajarán de forma coordinada en el desempeño de sus funciones conforme a las instrucciones del Director”*. Se aprecia en su regulación un matiz muy claro, como es la relevancia que se le da al Director por encima del resto de miembros del equipo, ya que deben desempeñar sus funciones conforme a las directrices del Director, que es el que dispone de la autoridad formal. Además este matiz se refuerza cuando se mantiene lógicamente la elección de su equipo por parte del propio Director y se introduce la posibilidad de cesar igualmente a su equipo, algo que antes solamente podía proponer el Consejo escolar y por mayoría de dos tercios (Art. 80.3).

Así pues, la idea de un equipo como el modo de afrontar las tareas directivas en un centro se mantiene, aunque habrá que esperar a su desarrollo para ver cómo distribuye las competencias entre los diferentes miembros del equipo directivo. Pero las intenciones del legislador parece que son claras: **Aportar más poder al Director**, como cabeza visible y responsable del equipo, o sea personalizar el gobierno del centro en la figura del Director por encima del resto del equipo directivo.

### ***Un perfil más decisorio y controlador***

Con la LODE y la LOPEGCE no se puede entender otro perfil del directivo que no sea el de **orientador, coordinador, animador** y de **representación**. Ningún miembro del equipo directivo disponía de un poder ilimitado, ninguno podía por sí mismo tomar las decisiones más importantes del centro, como aprobar el Proyecto Curricular (en la LOCE



no figura como documento), el Proyecto Educativo, o decisiones disciplinarias graves. El perfil que concretó la LODE para los tres miembros del 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.

Esta manera de entender el perfil del equipo directivo se modifica con la LOCE y ya no es solamente el coordinador y animador del centro, funciones que mantiene, sino que va asumiendo funciones y competencias que antes tenía el Consejo Escolar. Este cambio de rumbo es muy importante para entender el modelo. Así el Director asume competencias que antes estaban en el Consejo Escolar, como son la resolución de conflictos disciplinarios graves, el proceso de admisión de alumnos o la propuesta de cese del Jefe de Estudios o el Secretario. Es curioso cómo quedan estas funciones en el Consejo Escolar: *Participar* en el proceso de admisión de alumnos y *velar* para que se realice acorde a la normativa vigente; *Conocer* la resolución de conflictos disciplinarios y la imposición de sanciones y velar por que éstas se atengan a la normativa vigente; *Ser informado* de la propuesta a la Administración educativa del nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo. Este es un ejemplo claro del nuevo modelo, que no puede pasar por alto los principios constitucionales, pero que los va limitando al máximo.

Además, la Administración se ha cuidado mucho en las últimas disposiciones legislativas de dejar claro que el director es el representante de la Administración en el centro. Así en la LOCE se especifica con claridad que “*el Director es el representante de la Administración educativa en el centro*” (Art. 79), y estructura un sistema de elección en el que la Administración se reserva una parcela de poder importante, requisándosela al Consejo Escolar.

Por otra parte, la LOCE también ha optado por abrir un camino, desde mi punto de vista peligroso para la participación, como nos dice en el art.92.4. “*Con el objeto de facilitar el ejercicio de sus funciones, las Administraciones educativas promoverán procedimientos para eximir, total o parcialmente, al equipo directivo y, especialmente, al Director de la docencia directa en función de las características del centro*”. El Director LOCE podrá eximirse de toda docencia en el centro, con lo que se elimina ese perfil que planteó ya la Ley General de Educación, concretó la LODE y mantuvo la LOPEGCE.

Así pues, con la LOCE vamos pasando de un Director coordinador a otro más controlador, con más capacidad de decisión, aunque en ambos perfiles se mantiene una cierta dualidad en las funciones y en su representación, ya que pienso que las conocidas metáforas del Director como apagafuegos u hombre orquesta se va a mantener. El Director lo va a poner la Administración (se reserva una parcela de poder importante), pero va a ser un docente, imparta o no imparta clases, y con cierto beneplácito del claustro, lo que va a generar que esta dualidad se siga manteniendo en la práctica.

### ***Acceso al cargo y formación como determinantes de su perfil***

Otra variable muy importante se concreta en el modo cómo se accede al cargo y en la formación que, por un lado, se requiere para presentarse y, por otro, reciben una vez en el cargo. Desde que se aprobó la LODE estos aspectos han ido modificándose y matizándose, hasta una estructuración en la LOCE bastante diferente a la propuesta en la LODE.

La LOCE ha optado por modificar el sistema de acceso, modificando la parcela de poder de la comunidad escolar y concretándola en el Claustro y la Administración. Asimismo, posibilita que no tenga que ser un profesor del propio centro el elegido para el cargo. Vamos hacia un director como un cargo cada vez más diferenciado de los demás. No hay nada más que ver la siguiente afirmación de la LOCE: “*Los que obtuvieren evaluación positiva, **adquirirán la categoría de Director para los centros públicos***”. Habrá que ver cómo se desarrolla “la categoría de Director”, para entender si se trata de un cuerpo diferenciado o no en un futuro. Estos matices nos dicen que ese es el camino.

### **CUADRO III: LOCE, SISTEMA DE ELECCIÓN (Cap. IV)**

#### ***Selección y nombramiento de directores***

*Se efectuará mediante **concurso de méritos** entre profesores funcionarios de carrera de los cuerpos del nivel educativo y régimen a que pertenezca el centro.*

*La selección se realizará de conformidad con los principios de publicidad, mérito y capacidad.*

#### ***Requisitos***

*a) Tener una **antigüedad de al menos cinco años** en el cuerpo de la función pública docente desde el que se opta.*

*b) Haber **impartido docencia directa en el aula como funcionario de carrera, durante un periodo de igual duración**, en un centro público que imparta enseñanzas del mismo nivel y régimen.*

*c) Estar prestando servicios en un centro público del nivel y régimen correspondientes, con una antigüedad en el mismo de al menos un curso completo al publicarse la convocatoria, en el ámbito de la Administración educativa convocante.*

#### ***Procedimiento de selección***

*1. Para la designación de los directores en los centros públicos, las Administraciones educativas convocarán concurso de méritos.*

*2. La selección será realizada por unas **Comisiones de Selección**, constituidas por representantes de la Administración educativa y del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro de profesores de dicho centro. El pleno de la comisión aprobará la baremación de dichos méritos, valorará los proyectos de dirección presentados por los candidatos y propondrá a la Administración educativa el candidato seleccionado.*

*3. La selección se basará en los **méritos académicos y profesionales** acreditados por los aspirantes y en la **experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor**. Se valorará de forma especial la **experiencia previa en el ejercicio de la dirección**.*

#### ***Nombramiento***

*Los aspirantes seleccionados deberán **superar un programa de formación inicial**, organizado por las Administraciones educativas*

*La Administración educativa nombrará director del centro que corresponda, **por un periodo de tres años**, al aspirante que haya superado este programa*

*Los directores así nombrados serán evaluados a lo largo de los tres años. **Los que obtuvieren evaluación positiva, adquirirán la categoría de Director para los centros públicos***

***Duración del mandato***

*Los directores podrán optar por continuar desempeñando su mandato en el mismo centro por un máximo de cinco periodos consecutivos, previa evaluación positiva del trabajo realizado al final de cada uno de los mismos. A estos efectos, se tendrán en cuenta exclusivamente los periodos para los que hubieran sido designados de acuerdo con los criterios establecidos en la presente Ley*

Si el acceso al puesto de Director determina en parte el perfil del modelo, la formación recibida, tanto inicial como en el desarrollo de su puesto de trabajo, también son determinantes en el desarrollo del perfil del Director.

Si en los primeros momentos de aplicación de la LODE no se exigió ningún tipo de formación para acceder a este cargo directivo, rápidamente se percibió la necesidad de formación -J. Gairín (1995), M. Armas (1995), Joaquín Gairín y Aurelio Villa (1999), Manuel Álvarez (1993), Teresa Bardisa (1995), Gimeno (1995), Villardón y Villa (1996), O. Sáenz y S. Debón (1998) y Karmele Buján (1999)- lo que indujo a modificar este ámbito con la LOPEGCE, que introdujo un perfil de formación necesario para poder presentarse.

Así, en el último estudio del INCE sobre la evaluación de la función directiva (2000), la **experiencia directiva** se manifiesta como la forma de acreditación más frecuente para optar al puesto de director. Por otra parte, en el mismo informe se concreta que el 78% de los directores de los Colegios Públicos de Primaria han recibido formación en **Centros de Profesores**. Esta formación, cuando se ha llevado a cabo, ha sido *muy fragmentada y, muchas veces, de corte legalista y con poca continuidad, y, desde luego, poco relacionada e implicada en cada realidad*. Lo digo desde mi experiencia y responsabilidad asumida como profesor de innumerables cursos para la función directiva en diferentes zonas de España, sobre todo organizados por los Centros de Profesores.

La LOCE (art.88) plantea que la selección se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes y en la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor. Se valorará de forma especial la experiencia previa en el ejercicio de la dirección. Por otra parte, en el art. 92 se dice que las Administraciones organizarán cursos de formación de directivos que actualicen sus conocimientos técnicos y profesionales, a los que periódicamente deberá acudir el Director y el resto del equipo directivo.

Parece ser que la LOCE opta sobre todo por la formación continua, priorizando la experiencia en la elección y optando por una formación obligatoria durante su trabajo. Si pensamos en la experiencia previa de formación por parte de las Administraciones educativas, este no va a ser el ámbito que posibilite una profesionalidad del Director. Pero no podemos olvidar el peso que va a tener la evaluación de los directores por parte de cada Administración educativa y que va a ser determinante de que adquieran esa categoría de Director. ¿Dará el visto bueno a directores que sean especialmente críticos o poco colaboradores con su política? ¿Se

admitirán directores que sean de “una cuerda” política totalmente opuesta a la que está en el poder?

### UN MODELO AMBIGUO JERÁRQUICO-PERSONALISTA

El modelo de dirección-LODE ya disponía de un discurso ambivalente. Proponía una amplia participación y limitaba la autonomía para llevarla a cabo. Por un lado, posibilitaba que la comunidad de un centro educativo dispusiera de un poder compartido para decidir, pero, por otro, no permitía salirse del marco que el poder político planteaba. La administración hiperregulaba el funcionamiento de los centros hasta límites insospechados. Asimismo, la Administración tenía muy claro que los Directores constituían una extensión de su poder en las escuelas, que eran sus representantes. Sin embargo, el profesorado también asumía que el Director era elegido por ellos, junto con los padres y personal no docente, y que, por lo tanto, debían ser sus representantes ante cualquier problema. Era una realidad que dimanaba del sistema de elección del Director y constituía otra contradicción, otra muestra de este doble discurso que se generaba. Este rol dual que debía asumir el Director, como representante al mismo tiempo de la administración y de la comunidad escolar que lo había elegido, constituía uno de los problemas más importantes con que se han encontrado los directivos.

Con la LOCE estas contradicciones se siguen manteniendo, pero se clarifican bastantes aspectos que van configurando un nuevo modelo, como su elección por concurso de méritos (la Administración se reserva la mayor parcela de poder), sus competencias (asume más funciones, algunas del Consejo Escolar), el dejar de impartir docencia, la adquisición de la categoría de Director o la potenciación del Director por encima del resto del equipo directivo.

Con todas estas modificaciones nos acercamos a lo que algunos denominan *modelo profesional de la dirección*. Con la LOCE se trata de pasar **de un modelo participativo con un perfil del Director político**, en donde el poder reside en la comunidad escolar, en la base de la organización, y en donde se debería desarrollar un tipo de liderazgo transformacional que tratara de crear el contexto adecuado para la innovación, las relaciones, ... **a otro jerárquico con un perfil del Director más personalista**, en donde el poder reside en la Administración y, en parte, en los profesores, y en donde el propio modelo exige desarrollar un liderazgo más directivo y autoritario.

La LOCE quiere concretar un modelo profesional, sin dejar del todo el modelo anterior, convirtiéndose desde mi punto de vista en un “querer sin llegar” en unas intenciones sin concretar del todo. O sea, las intenciones se ven claras en crear un cuerpo diferenciado de profesionales para la dirección, pero sin llegar a crearlo. Esta ambigüedad está en la base del modelo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, M. (1993): *El perfil del Director en el sistema educativo español: Influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección*. Tesis Doctoral. Documento policopiado.

ALVAREZ, M. (2002): "Una nueva dirección para una escuela pública de calidad". *Organización y Gestión Educativa*, 3, 5-8.

ARMAS, M. (1995): *Evaluación de las necesidades formativas de los Directores escolares de Galicia en el contexto de la reforma educativa*. Tesis doctoral, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Santiago.

BARDISA RUIZ, T. (1995): *La dirección de centros públicos de enseñanza: estudio de su representación social y estimación de necesidades*. Memoria de investigación inédita. Madrid: CIDE.

BERNAL, J. L. (1997): *El equipo directivo en los centros públicos de primaria. Análisis de su situación*. Tesis doctoral. Universidad de Zaragoza.  
<<http://didac.unizar.es/jlbernal/inicial.html>>

BERNAL, J. L. et al (2000): *Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa*. Madrid: CIDE. <<http://didac.unizar.es/jlbernal/inicial.html>>

BUJÁN, K. (1999): *La formación de directivos en ejercicio de niveles no universitarios: análisis de un caso*. Tesis doctoral. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Universidad del País Vasco.

CIDE (2000): *Evaluación de la función directiva*.  
<<http://www.ince.mec.es/ri/00-01/00-01.htm#A2000>>

GAIRIN, J. (Dir.) (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: MEC.

GAIRÍN, J. y VILLA, A. (1999): *Los Equipos Directivos de los Centros Docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Deusto.

GIMENO SACRISTÁN, J. (Coord.) (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE.

SÁENZ, O. y DEBÓN, S. (2000): "El acceso a la dirección escolar en España". *BORDÓN*, Vol. 52 (1), 107-122.

VILLARDÓN, L. y VILLA, A. (1996): "Principales problemas y necesidades de los directores noveles del País Vasco". *Dirección participativa y evaluación de centros. Actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 327-334.