



Informe sobre las conclusiones obtenidas del 1º Foro del Consejo Escolar de La Rioja “La dirección escolar: ¿una función clave, un papel difícil?”

Tras la exposición del ponente D. José Antonio Martínez, el debate posterior se articuló en torno a la contestación a tres preguntas concretas:

1. ¿Qué tres razones fundamentales crees que hacen que no haya candidatos a director de centros públicos?
2. ¿Crees que con el actual modelo de dirección escolar podemos hacer frente a los retos que nos plantea la escuela del siglo XXI? Justifica tu respuesta y en caso de que sea negativa, indica cual sería tu modelo ideal.
3. Señala tres actuaciones que permitan fortalecer y hacer atractiva la función directiva en el “aquí y ahora español”.

Como las tres preguntas están totalmente interrelacionadas, hemos preferido no resumir las respuestas a cada una de ellas y compendiar dichas contestaciones en seis temas generales e incluir un séptimo y último apartado, en el que introducir aquellas circunstancias que no tienen acomodo específico en esas seis cuestiones generales.

I. AUSENCIA DE UN MODELO DE ESCUELA (ni de dirección)

Es difícil pensar en un modelo ideal de escuela que dé respuesta a todos los retos que la sociedad del s. XXI reclama; entre otros, nuevas tecnologías, inmigración, multiculturalidad, competitividad, intolerancia, violencia, fundamentalismos, consumismo, etc. Y todo ello, en un entorno globalizado en el que los cambios se suceden vertiginosamente.

Todas estas características de la sociedad actual hacen que la escuela esté en permanente conflicto con o por las circunstancias que rodean a nuestros alumnos, como las redes sociales, videojuegos, televisión, falta de normas, relativismo, hedonismo, presentismo, etc.

En estos momentos, de forma muy general, se puede decir que la sociedad desea una escuela que sea abierta, activa y participativa, aunque se desconozca el significado real de estas palabras aplicadas a la escuela.



También se pide que su director se encargue de la burocracia, del mantenimiento del centro, de las relaciones con el exterior, etc., es decir que tenga un perfil de gestor administrativo, pero también se le exige que sea comunicativo, empático, reflexivo, crítico, dinamizador, es decir que también tenga perfil docente. En definitiva, se exige que el actual director sea gestor administrativo y líder pedagógico.

De acuerdo con la legislación vigente, al menos en teoría, cualquier docente cumple con todas estas exigencias. Así, o bien se elige como director de un centro a aquel docente que reúne las condiciones exigidas y que decide presentarse a un proceso de selección, o bien se propone, previa conversación con la Inspección educativa.

Antes de determinar el modelo ideal de dirección, la propia sociedad debería acordar una serie de principios básicos sobre los que construir la escuela del siglo XXI, para conocer el modelo de centro educativo que se quiere.

Hoy día, el tipo de centro se plasma en el Proyecto Educativo que elabora un profesor para presentarse al proceso de selección de director. No obstante, la puesta en práctica del propio proyecto está condicionada por la necesidad de ser aprobado, en sus concreciones, por el Claustro y por el Consejo Escolar. Por otro lado, el director se siente limitado por una excesiva burocratización y dedicación administrativa, lo cual le aleja del liderazgo pedagógico que en teoría debería asumir.

Finalmente, todos coinciden en qué al director, al igual que al resto del profesorado, hay que exigirle una ética personal reconocida por todos y por supuesto debe contar con la confianza del resto de la comunidad educativa.

II. ALTA CARGA DE TRABAJO Y ESCASO RECONOCIMIENTO

Las labores de dirección implican, además de las responsabilidades que se asumen, una excesiva carga de trabajo que requiere una total disponibilidad, por lo que el cargo pocas veces permite “desconectar” del trabajo.

El director planifica, revisa, implementa y comprueba que todo funciona. Un centro no solo está formado por profesores y alumnos sino también por personal no docente, además de las familias, responsables administrativos, etc., todos los cuales demandan la atención del propio director. Asimismo, transporte y



comedores, actividades extraescolares y labores de mantenimiento, etc. requieren una dedicación exclusiva, que con frecuencia resulta agotadora.

Todo esto genera la percepción de qué no hay una adecuada compensación, salvo la satisfacción profesional propia de una vocación.

También hay que tener en cuenta que los cambios sociales y educativos-pedagógicos, que se suceden con vertiginosa rapidez, dificultan la labor de todos los docentes en general y de los equipos directivos en especial.

Así, siendo como es una labor difícil e ingrata, se echa de menos, al menos así se percibe, el reconocimiento del papel que desarrollan los directores: no se siente el apoyo del claustro, pero tampoco de la Administración, ni de la comunidad educativa, ni de la propia sociedad. La realidad es, que, en conjunto, la sociedad del s. XXI concede escasa o nula importancia a la educación y por tanto al ejercicio de la dirección de los centros educativos.

Desde un punto de vista económico se considera que el aumento de tiempo, trabajo y responsabilidades no es directamente proporcional al incremento salarial. Por tanto, la compensación económica no se percibe como suficiente motivación, debido a que la proporción entre el sueldo de un director y un profesor de la misma antigüedad, se considera que no es proporcional a la responsabilidad y la exigencia que se le pide a cada uno.

Por el contrario, se señala también que los profesores no perciben los aspectos positivos “materiales” que implica el cargo directivo: complemento específico, consolidación de parte del complemento cuando dejas el cargo (director), horario de clases reducido, puntuación extra para concursos de méritos, etc. Pero tampoco valoran otros aspectos “inmateriales” que entran en la esfera de la satisfacción personal: autorrealización, gusto por la planificación y la organización, ejercicio del liderazgo, así como el compromiso social y educativo con la sociedad.

La burocratización excesiva supone un añadido a la carga de trabajo, que tampoco contribuye a que el ejercicio de la dirección sea percibido como un ejercicio grato personal y profesionalmente. La toma de decisiones relacionadas con la organización y funcionamiento de centros, está muy constreñida por la legislación vigente, por lo que el actual modelo de dirección está centrado en actividades burocráticas; y por ello, en la mayoría de las ocasiones, el Director y su equipo, funcionan como meros transmisores de instrucciones entre los estamentos educativos superiores y el alumnado, sus familias y los profesores.



Queda patente que la motivación es fundamental para inducir a que los profesores se presenten al proceso de selección, así como la supresión de alguno de los obstáculos referidos. A continuación, se citan algunas de las medidas que habría que tomar:

- En primer lugar, solucionar aquellos factores que pueden suponer un freno al ejercicio de la dirección: la elevada burocracia ya comentada y la falta de formación, escasa autonomía, etc., que luego se comentarán.
- Aprovechar la incipiente carrera docente, para profesionalizar el desempeño de cargos directivos y para posibilitar un recorrido atractivo a lo largo de la trayectoria profesional.
- Separar los roles administrativo y docente; y apoyar a los centros con personal administrativo, asumiendo los trámites y procedimientos burocráticos.
- Ajustar la compensación económica de todo el equipo directivo y no solo del director.
- Reducir el horario lectivo, pero sin perder de vista el aula. El tiempo de despacho y burocracia suponen un obstáculo. Se necesita un líder con tiempo suficiente disponible para dinamizar el centro.
- Mejorar la información de todo el profesorado sobre el ejercicio de la función directiva, con el fin de eliminar barreras de acceso por mala o escasa información.
- Participar, junto con la Consejería, en la toma de decisiones que tienen que ver con la organización y funcionamiento de los Centros educativos: escolarización, carrera profesional, estabilidad de las plantillas, sustituciones, etc.

III. FALTA DE PREPARACIÓN Y DE FORMACIÓN

Otro problema que se destaca es la falta de preparación y formación, ya que hay coincidencia, en líneas generales, en que los profesores no están preparados para asumir y responder con eficacia a todas las exigencias que implica ejercer la dirección, pero tampoco lo están para elaborar y desarrollar un proyecto que marque la línea pedagógica de un centro.



En este aspecto, se achaca a la Administración el no haber planificado suficientes cursos de Dirección de Centros cuando, según la normativa actual, se va a exigir para acceder a Dirección.

La solución pasa por diseñar un Plan de Formación que sea sólido, eficaz y específico, no sólo en aspectos administrativos sino en todos los campos en los que debe desenvolver un director: pedagogía, gestión y liderazgo, etc.

Como ventaja añadida para la administración, el establecer un Plan de Formación serio y riguroso les serviría para disponer de una "cantera" de posibles candidatos.

La formación debería ser voluntaria para todos los profesores, pero previa y obligatoria al inicio del ejercicio de la dirección y también obligatoria a lo largo del ejercicio de la dirección.

En su diseño se debería tener en cuenta no solo las necesidades de los centros en general, sino también, las concretas de cada uno de ellos.

Se deberían crear Grupos de Trabajo permanentes de Directores de los centros educativos públicos para la formación, la reflexión y el debate.

Por otra parte, sería interesante que la propia Administración reconociera otro tipo de formación, aunque sea realizada de forma externa a la propia Consejería de Educación: el profesorado no realiza esta formación externa ya que, aunque se considere eficaz, no cuenta con el reconocimiento de la Consejería.

El profesorado (tanto de carrera, como interinos) que esté destinado en un centro debería estar obligado a participar en cualquier proyecto que en ese centro se desarrolle. Además, dentro de esa obligación, debería considerarse la de formarse para desarrollar adecuadamente esos proyectos que el centro desarrolla y en los que el profesorado obligatoriamente participa.

Además, la formación debería conllevar una serie de obligaciones y derechos.

- Obligación de llevar a cabo la puesta en práctica del proyecto asumido y por (y para) el que se ha sido formado.
- Derecho a poder elegir el grupo de alumnos en el que va a recaer la puesta en práctica de la formación recibida.



IV. FALTA DE LIDERAZGO

Se constata que, en general, hay una falta de liderazgo o, por lo menos, de profesores dispuestos a asumir el compromiso de la dirección.

Esta aparente falta de liderazgo hace que muchas veces el profesor que se quiere presentar a director tenga dificultades para encontrar profesores que entren a formar parte de su equipo directivo. Las candidaturas se exigen completas y hay ocasiones en las que hay docentes dispuestos a dar el paso y presentarse, pero no encuentran equipo.

Muchos profesores piensan que es más cómodo que otros asuman la responsabilidad, que tomen las decisiones y que gestionen el día a día de los centros.

Tanto la falta de formación como la falta de autonomía real propician que sea muy complicado ser líder pedagógico capaz de dinamizar un claustro, consiguiendo que todos sus profesores se impliquen en proyectos, en metodologías activas, en unificar criterios y líneas de trabajo, etc.

La solución pasa en primer lugar, por detectar a los profesores con un perfil potencial de liderazgo, para lo cual es imprescindible la ayuda de la Inspección educativa y de los directores en activo; en segundo lugar, por implantar cursos de formación en liderazgo educativo. Y, en tercer lugar, por potenciar el trabajo en equipo de todo el profesorado.

V. FALTA DE AUTONOMIA Y DE AUTORIDAD

Otro aspecto destacable es la falta de autoridad para la toma de decisiones de calado.

En general se acepta que la autoridad “auténtica” es algo que el director debe ganarse mediante su prestigio profesional. Lo cual no impide que sea necesario dotarle de mayores mecanismos de poder “potestas” para que pueda decidir sobre la plantilla, el cupo y la distribución de los horarios, sobre los permisos y sobre las retribuciones especiales por tiempos dedicados (salidas, viajes fin de curso, intercambios), etc. Y todos estos elementos están mermados por la actual falta de autonomía.

En el sistema educativo español, la autonomía es muy limitada, ya que el director no participa en la selección de sus recursos humanos, no puede decidir las



estructuras de su centro ni puede decidir sobre el currículo, por estar casi todo cerrado.

La escasa autonomía, junto con la excesiva burocratización, incrementan la percepción de que a la administración solo le interesa un gestor administrativo: documentación, control de servicios externalizados (comedor, proa, libros gratis), y en ocasiones entrega de datos que, por otro lado, en muchos casos son repetitivos y que están ya recogidos en la plataforma "RACIMA".

Antes se ha comentado que es necesario determinar el modelo ideal de centro educativo para poder determinar el modelo ideal de dirección. Esto implica, entre otros temas, la necesidad de determinar de forma clara el tipo de autonomía que se desea en cuanto a la disponibilidad de recursos humanos y materiales, a la capacidad para autogestión, al currículo (abierto o cerrado) e incluso, a la estructura organizativa.

Un centro con poca autonomía requiere solo de un buen gestor para seguir las normas y los procedimientos establecidos por la Administración. Por el contrario, un centro con mucha autonomía requiere de un equipo directivo competente en todos los aspectos, con liderazgo en lo pedagógico y en la gestión.

El director de este tipo de centro autónomo, deberá asumir las responsabilidades derivadas de la toma de decisiones, así como la rendición de cuentas.

La opinión generalizada es que una mayor autonomía daría sentido y posibilitaría el liderazgo efectivo de la dirección.

La mejora de la función directiva requiere que la Administración tenga confianza en los centros y en sus equipos directivos. Por lo cual debe dotarles de verdadera autonomía en la gestión y organización, tanto de recursos humanos (permisos, incentivos a maestros por carga horaria y de trabajo, selección de equipo y maestros, cupos, etc.) como materiales (adquisiciones, modificación y adecuación de espacios, obras, etc.).

La autonomía de gestión del personal, debería dotar al director de la capacidad para:

- Favorecer la incorporación al centro del profesorado; es decir, la posibilidad de emitir un informe sobre la capacidad del profesorado en el desempeño de sus funciones, que tenga un peso considerable tanto en el concurso de traslados como en la posición del interino en "listas".



- Seleccionar al profesorado participante en distintos proyectos y favorecer el movimiento del profesorado entre centros.

Todo ello con la debida transparencia y rendición de cuentas de las actuaciones realizadas.

VI. SELECCIÓN

Parece que se ha producido un mecanismo interno de decantación de candidatos para converger en una única candidatura. Al menos en La Rioja, la experiencia de los últimos años es que en la casi totalidad de los centros, los procesos de selección se convierten en simples procesos de validación de un único candidato.

Este hecho se podría aprovechar para simplificar la comisión de selección al mínimo posible para facilitar el procedimiento y racionalizar los esfuerzos de la Administración.

Hay que buscar fórmulas para que aquellos docentes que se sabe que son buenos líderes pedagógicos se presenten, de forma voluntaria, a la Dirección. Además, deben estar suficientemente informados de las condiciones laborales, económicas, etc. Y éstas condiciones deben ser lo suficientemente motivadoras.

En los procesos de selección, el Proyecto de Equipo Directivo de los candidatos a director debería ser suficientemente valorado, ya que es el documento que va a marcar la línea pedagógica del centro a medio y largo plazo, y en el que van a quedar definidas las señas de identidad del centro y donde se fija el camino que deberá seguir toda la comunidad educativa

VII. OTROS CIRCUNSTANCIAS QUE SE CITAN

- Se es profesor y por tanto, compañero de los profesores, antes y después de ser director, por lo que, al volver a la docencia tras haber estado un periodo de tiempo ejerciendo la dirección, se puede tener problemas.

Esto se podría solucionar creando el Cuerpo de Directores.

- El ejercicio de la dirección, conlleva posibles problemas con los compañeros, administración, padres de familia, alumnos.



- Hay profesores que prefieren ser designados directores por la Administración y renuncian a presentarse a un proceso de selección; parece que así se sienten respaldados por el Claustro o, en el peor de los casos y ante las críticas del Claustro hacia su gestión, tienen la justificación de estar nombrados por la Administración.
- Muchos directores, después de ser designados uno o dos años acaban dando el paso y se presentan con su equipo y con su proyecto.
- Hay que ser consciente de que la carga directiva en un centro no puede recaer sólo en el director, sino en todo su equipo.
- La función directiva debe ser evaluada de forma clara, concreta y regular. La retribución se podría vincular a esta evaluación en la que se deberían tener en cuenta distintos aspectos tales como las actividades realizadas, la complejidad del centro medida por número de expedientes disciplinarios, reclamaciones atendidas, expedientes de absentismo, pérdidas de evaluación continua, etc.

Como transición a un modelo basado en la autonomía de los centros (de difícil alcance, hoy por hoy), se propone centrarse en mejorar los aspectos más deficientes del sistema: mayor profesionalización de los cargos y, sobre todo, mejorar la formación del profesorado sobre la dirección y gestión de centros.

1

¹ Como datos a tener en cuenta, o al menos para la reflexión, en lo concerniente a la Comunidad Autónoma de La Rioja:

- De 94 centros, 24 (25,5%) tendrán directores designados y 70 (74,4%) con proyecto.
- De los 24 anteriores, 4 son CRA y 4 CEPA, cuyas características principales suelen ser la falta de personal que reúna las condiciones (destino definitivo y antigüedad).
- No suele haber problema en los centros de régimen especial, ya que solo habrá un Conservatorio con director designado (14%).
- Los CEIP, tendrán solo 8 (16,6%) directores designados, y con variados motivos, muchos no achacables al procedimiento.
- La mayor dificultad se encuentra en los 19 IES, ya que 7 (37%) tendrán director designado por la Administración y 12 (63%) con proyecto.
- En la mayor parte de los centros se presenta un solo candidato, y muchos después de una motivación directa del Inspector del centro.